

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O Impacto dos Mega-Agrupamentos de Escolas na Gestão Local da Educação
– O Caso do Município de Odivelas

Tatiana Patrícia Proença dos Santos

CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de especialização em Administração Educacional

2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O Impacto dos Mega-Agrupamentos de Escolas na Gestão Local da Educação
– O Caso do Município de Odivelas

Tatiana Patrícia Proença dos Santos

CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de especialização em Administração Educacional

Orientado pelo Professor Doutor João Pinhal

2011

Resumo

O presente relatório descreve e analisa as actividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado para a conclusão do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação na área de especialização de Administração Educacional.

O estágio foi realizado na Câmara Municipal de Odivelas, na divisão de Planeamento e Intervenção Socioeducativa, onde desenvolvi actividades no âmbito da Componente de Apoio à Família. No âmbito do estágio, foi efectuado um projecto de investigação que teve como problemática a questão dos agrupamentos de escolas, mais concretamente numa lógica de reorganização da rede escolar, que tem em vista a racionalização e gestão descentralizada da rede de ofertas de ensino, através da consolidação do processo de agregações de agrupamentos de escolas, privilegiando a verticalização pedagógica e organizacional de todos os níveis de ensino.

Este processo de verticalização implica constituir agrupamentos com escolas de todos os níveis de ensino, ficando a gestão dos mesmos em estabelecimentos de ensino secundário. Esta nova reorganização da educação satisfaz o princípio de adequação da rede de oferta de ensino às necessidades identificadas em cada comunidade e em cada município. Para que este fim se concretize deve prosseguir-se um processo de descentralização progressiva de competências para os estabelecimentos de ensino.

A componente de investigação do presente relatório tem como principal objectivo compreender o impacto desta reorganização no concelho estudado.

Do ponto de vista metodológico, a investigação teve uma abordagem de carácter qualitativo, numa perspectiva naturalista de tipo descritivo e interpretativo, desenvolvida predominantemente a partir de informação qualitativa.

O instrumento utilizado para recolher a informação foi a entrevista realizada aos actores locais, directores de agrupamento e escolas não agrupadas, enquanto protagonistas da regulação intermédia da Educação.

Utilizou-se também o recurso à análise documental e à observação directa complementando a perspectiva da administração educacional com uma análise do enquadramento legislativo relativo às competências dos municípios.

Palavras-chave: Agregações de Escolas; Administração Local da Educação; Relação Escola-Família; Gestão Escolar

Abstract

The present report describes and analyzes the activities performed during the curriculum stage to complete the second cycle of studies leading to master's degree in Education in the area of specialization in Educational Administration. The stage was held at the City Hall of Odivelas Municipality, Division of Planning and Socio-educational intervention, where I develop activities under Component Family Support.

During the stage, a research project was made that had as problematic the issue of school clusters, namely the logic of reorganization of the school network, aimed at streamlining and decentralized network of education facilities by consolidation of aggregates of clusters of schools, focusing on pedagogical and organizational vertical integration of all levels of education.

This process involves vertical form groupings with schools at all levels of education, getting their management in secondary schools.

This new reorganization of education satisfies the principle of education provision system to the needs identified in each community and each municipality. For this purpose, a gradual process of decentralization of powers to the schools must take place.

The research component of this report is aimed mainly at understanding the impact of this reorganization in the county studied.

From the methodological point of view, the investigation was an approach of a qualitative nature in a naturalistic perspective of descriptive and interpretative type, predominantly developed from qualitative information.

The instrument used to gather information was the interview to local actors, directors of clusters of schools and schools not grouped, as protagonists of intermediate regulation of education.

We also used document analysis and direct observation complementing the perspective of educational administration with an analysis of the legislative framework concerning the powers of municipalities.

Keywords: Aggregates Schools, Local Education, School-Family Relationship, School Management

Agradecimentos

À minha Família pelo apoio e carinho demonstrado.

Ao meu orientador, Prof. Doutor João Pinhal, pela sua orientação e incentivo ao longo
do trabalho.

À Dr.^a Paula Reis pelos conhecimentos que me transmitiu em todas as áreas que esta
divisão abrangia, assim como pelo seu acolhimento e disponibilidade.

Aos meus amigos e colegas, especialmente pelas oportunas manifestações apoio,
ajuda e amizade.

A todos o meu profundo agradecimento.

Índice

INTRODUÇÃO	4
CAPÍTULO I: OS MUNICÍPIOS E A EDUCAÇÃO	7
1. Os Municípios e a Gestão da Educação	7
2. Competências Legais e Intervenção Municipal na Educação	10
2.1 Competências relativas à concepção e ao planeamento do sistema educativo	12
2.2 Competências relativas à construção e gestão de equipamentos e serviços.....	13
2.3 Competências relativas ao apoio aos alunos e aos estabelecimentos.....	13
2.4A intervenção Municipal na Educação para além das Competências estabelecidas por Lei	14
3. Evolução da Gestão Escolar em Portugal e a Participação dos Municípios	16
4. A rede escolar e os agrupamentos de escolas.....	18
4.1 Os Mega Agrupamentos	21
CAPÍTULO II: UM ESTÁGIO NUM MUNICÍPIO	25
1. Caracterização do Território – O Concelho de Odivelas	25
1.1 Rede Educativa	26
1.2 Missão da Câmara Municipal de Odivelas	28
2. Departamento de Educação, Juventude e Cultura.....	31
2.1 Divisão de Planeamento e Intervenção Socioeducativa.....	32
3. O Estágio e as suas actividades.....	35
CAPÍTULO 3: O MUNICÍPIO E A AGREGAÇÃO DE AGRUPAMENTOS.....	45
1. Apresentação do Estudo.....	45
1.1 Justificação.....	45
1.2 Objecto de Estudo	46
1.3 Objectivos e Eixos de Análise	47
1.4 Metodologia de Investigação	49
1.4.1 Tipo de Investigação	49
1.4.2 Estratégia de Investigação: Estudo de Caso	50
1.4.3 Limitações do Estudo	51
1.4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	52
1.4.5 Técnicas de Tratamento e Análise de Dados.....	53
2. Apresentação e discussão de resultados	54
2.1 Sobre a execução do projecto de investigação.....	54
2.2 Sobre as bases políticas da medida	55

2.3 Sobre impactos na organização escolar	56
2.4 Sobre implicações no município	63
2.4.1 Posição do município	65
2.4.2 Implicações nos serviços	66
2.4.3 Implicações orçamentais	66
2.4.4 Participação dos municípios nas escolas	67
3. Conclusões principais	68
CONCLUSÃO GERAL	73
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	79
Anexo I- Guião de Entrevistas Exploratórias	80
Anexo IV- Guião de Entrevistas Finais.....	81

Índice de Figuras

Figura 1- Mapa por freguesias do concelho de Odivelas	25
Figura 2- Comparação de dados sobre a população do Concelho de Odivelas	26
Figura 3- Evolução do investimento municipal na área da educação.....	28
Figura 4 - Organograma da Câmara Municipal de Odivelas.....	30
Figura 5 - Análise das fichas de monitorização das entidades promotoras do serviço CAF (exemplo).....	39
Figura 6 – Exemplo de cruzamento de dados (realizado após a avaliação da implementação do programa CAF no município)	41

Índice de Quadros

Quadro 1- Impactos evidenciados para as escolas.....	60
Quadro 2 - Cenários possíveis para as agregações de agrupamentos e de escolas não agrupadas	62

Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização de Administração Educacional, e visa demonstrar o percurso de estágio realizado para a conclusão do referido grau académico. Escolhi a realização de um estágio numa autarquia local, o qual inclui uma investigação que me foi proposta pela instituição que me acolheu.

Relativamente ao referido estágio, realizei-o na Câmara Municipal de Odivelas, no departamento de Educação, Juventude e Cultura, na Divisão de Planeamento e Intervenção Socioeducativa. Compete a este departamento assegurar as atribuições e competências municipais na área da educação.

A modalidade de estágio visou complementar a minha experiência em funções de gestão educativa, na aplicação e desenvolvimento de conhecimentos anteriormente adquiridos e no aprofundar de conhecimentos sobre a organização que me acolheu.

Nas reuniões de preparação do estágio foi acordado que o meu contributo seria repartido por duas vertentes, realizadas em simultâneo. Uma passaria pela realização de uma investigação sobre o impacto da agregação de agrupamentos de escolas no município de Odivelas. A outra vertente do estágio seria realizada através do acompanhamento e participação nas tarefas diárias realizadas pela minha orientadora, a técnica superior de educação, Dr.^a Paula Reis.

As relações de proximidade que se estabelecem entre as populações e a administração local, bem como a transferência de competências para as Câmaras Municipais, na área da educação são factores que contribuem para a elevada participação dos municípios na gestão dos sistemas educativos e consequentemente na configuração da rede escolar de um concelho.

As alterações socioeconómicas em Portugal criaram a necessidade de reorganizar a rede escolar de todo o País.

As questões ligadas à organização da rede escolar de todos os ciclos de ensino intensificaram-se sobretudo a partir de 1974, devido à necessidade de democratização do ensino.

O aparecimento das Cartas Educativas Municipais surge assim num contexto de necessidade de reformulação de uma rede escolar que se encontrava desajustada da realidade.

Tendo por objectivo primordial o de assegurar as condições de igualdade no acesso ao sistema educativo em todo o território, a definição da política educativa local deve ter em atenção a realidade actual mas também em perspectiva a oferta e a procura educativa num espaço de tempo alargado.

A reorganização da rede abrange todos os níveis de ensino de modo a permitir que a optimização de recursos seja efectiva em toda a rede escolar do nosso país. Esta medida tem em vista a adequação das condições físicas, espaciais e materiais das escolas às exigências pedagógicas, administrativas e sociais consideradas fundamentais para uma educação do século XXI.

A constituição de agrupamentos de escolas integrando todos os níveis de ensino – Mega Agrupamentos, é a medida de política educativa que está subjacente ao estudo que realizei.

Esta é percebida por todos como um dos caminhos possíveis para poupar recursos na educação, embora possa levantar diversos tipos de problemas.

É orientada para a prossecução dos objectivos de articulação e sequencialidade pedagógica entre todos os ciclos de ensino, desde o pré-escolar até ao ensino secundário. Com as agregações de escolas pretende-se: que o percurso escolar de cada aluno seja realizado num só agrupamento de escolas; prevenir situações de abandono escolar; garantir melhores resultados escolares.

Estes mega-agrupamentos seguem os princípios de orientação dos agrupamentos verticais de escolas acrescentando à sua estrutura as escolas secundárias, constituindo-se unidades organizacionais dotadas de órgãos próprios de administração e gestão com diferentes níveis de ensino, com um projecto pedagógico comum.

No Despacho n.º 12955/2010, do Gabinete do Secretário de Estado da Educação, consolida-se a constituição de unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas. Esta agregação tem por base o artigo 7º do D.L. 75/2008.

Numa fase de alguma agitação em relação às medidas de política educativa por razão das mudanças de decisores governativos, este projecto de investigação pretende incidir sobre a temática dos municípios e da forma como gerem a educação localmente, e indagar os impactos das recentes políticas de administração e gestão das escolas na vertente de reorganização escolar que está em implementação no panorama actual.

Este estudo foi feito antes da criação dos mega-agrupamentos, tendo sido realizado num contexto de dúvidas por parte da câmara municipal sobre que soluções deve adoptar ou

propor para a agregação dos agrupamentos de escolas já existentes. Deste modo, o estudo pretende orientar para a escolha de uma solução adequada.

Face ao exposto anteriormente, este tema situa-se na problemática da reorganização escolar e nos seus possíveis impactos no concelho de Odivelas.

O presente relatório de estágio está estruturado da seguinte forma: a introdução apresenta o estágio e o projecto de investigação associado, bem como a organização deste relatório.

O capítulo I - o enquadramento teórico – é a parte em que são explicitadas as teorias e o enquadramento legislativo que sustentam o estudo.

O capítulo II – um estágio num município – apresenta a caracterização da instituição onde realizei o estágio, a Câmara Municipal de Odivelas, e da respectiva Divisão de Educação e de Planeamento Socioeducativo, assim como as actividades realizadas no decorrer do estágio.

O capítulo III é dedicado à interpretação dos dados e à discussão dos resultados. Neste ponto, são assim apresentadas as metodologias, instrumentos e etapas da investigação.

Tecem-se algumas conclusões, discutindo-se os principais resultados obtidos à luz das questões que desde o início orientaram o estudo. Sugerem-se ainda algumas pistas para futuras investigações, no intuito de melhor clarificar aspectos colocados em evidência na investigação.

São ainda apresentadas a conclusão geral, a bibliografia e ainda os anexos onde são apresentados todos os instrumentos de recolha de dados, bem como os dados recolhidos ao longo da investigação, e a respectiva análise. Ainda nos anexos inclui-se os documentos que serviram de suporte à investigação. São também documentos construídos no âmbito do estágio realizado no sector da educação. Alguns dos anexos são apresentados em papel no final deste relatório, mas todos são apresentados em suporte digital (CD-ROM).

Capítulo I

Os Municípios e a Educação

1. Os Municípios e a Gestão da Educação

As autarquias locais são, segundo a Constituição da República, *peças colectivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respectivas populações*.

A Constituição, a Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 e várias disposições normativas posteriores, parecem apontar para uma concepção do papel do Estado no sentido de adoptar um regime democrático descentralizado (Formosinho, 1999).

A importância dos actores locais na concepção da educação é crescente, através da intervenção municipal e de múltiplas iniciativas tomadas por organizações locais.

A acção dos municípios no domínio da educação vem assumindo uma importância cada vez maior à medida que se aprofundam as políticas de territorialização educativa e se procura uma reformulação organizacional que envolva a educação pré-escolar e o primeiro ciclo do ensino básico em plano de igualdade com os outros ciclos e níveis de educação e ensino.

Relativamente à sua intervenção, as autarquias têm atribuições, que são o conjunto de finalidades a prosseguir, e competências que lhes são atribuídas, que são o conjunto de poderes dos respectivos órgãos.

Segundo Fernandes (2000) numa concepção de democracia participativa o poder político central é assumido como agente regulador e estimulador da iniciativa local, à qual é reconhecida uma legitimidade própria para intervir nos processos educativos, integrando-os numa política educativa local.

As autarquias fazem, portanto, parte da administração autónoma, possuindo assim personalidade jurídica, património próprio, sem vinculação a órgãos da administração directa do Estado. Contudo, é necessário referir que segundo o artigo 243.º da Constituição da República Portuguesa, a Administração Central exerce tutela de legalidade sobre as autarquias verificando o “cumprimento da lei por parte dos órgãos autárquicos”, sendo esta a única tutela exercida.

Em Portugal, a intervenção na educação acentuou-se a partir de 1974. À medida que o sistema educativo se foi uniformizando e alargando a sua abrangência foi sendo notória a sua incapacidade de responder às necessidades das sociedades contemporâneas.

A intervenção do “local” tende a ser entendida como quase instrumental, visto que o município acaba por ser uma forma de aproximação à comunidade, estando em situação privilegiada para responder a determinadas necessidades e solucionar problemas. Dentro das razões que levaram a essa ruptura posso destacar a massificação do sistema escolar, assim como a crescente importância dada à formação dos cidadãos.

O papel dos actores locais, nomeadamente dos municípios, assume importância na tentativa de reforçar o papel do Estado, construindo uma rede de intervenção educativa alargada e envolvente. O “local” também pode, e deve, ser palco de políticas próprias, adaptadas aos processos de desenvolvimento social das comunidades locais.

Nas últimas cinco décadas, assistiu-se a um conjunto de transformações a nível mundial, do foro político e económico, que tiveram consequências nas políticas educativas seguidas desde a II Guerra Mundial até à actualidade. Depois do desenvolvimento de grandes sistemas educativos nacionais, estes começaram a revelar uma certa ineficácia.

Para combater esta ineficácia, o poder central começou a ser descentralizado para o “local” (neste caso para as autarquias e escolas), visto que este está mais próximo da realidade de actuação e pode, assim, corresponder de forma mais eficiente às diferentes necessidades da comunidade. Por outro lado, as concepções dos dirigentes relativamente ao papel do “local” em educação sofreram uma transformação, “ao desenvolverem a compreensão de que o desenvolvimento requer, sobretudo, uma maior participação das comunidades locais, através da mobilização e gestão adequadas dos seus recursos.”

(Pinhal, 1997).

Contudo é necessário referir que enquanto na restante Europa a crise estatal se instalou nos finais dos anos 60 (principalmente na área da educação) provocando um fenómeno de realocação do poder para a comunidade, em Portugal, o acontecimento que determina a mudança política é a revolução de Abril de 1974. Com a democratização que possibilitou às comunidades locais a sua participação, realizaram-se bastantes alterações na esfera educativa.

É ainda de referir tanto em outros países, como recentemente em Portugal, que para além da descentralização para entidades públicas, outra das tendências que se foi desenvolvendo como solução para a falta de eficácia estatal, foi optar pela lógica de

mercado, privatizando determinados serviços (como educação e saúde), e procurando garantir uma certa eficácia pela competitividade.

Em Portugal, ainda que tardiamente, surgem oportunidades nomeadamente a nível legislativo, para a ocorrência da descentralização e maior autonomia do local, como é o caso da Constituição de 1976, da Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986, e algumas normativas posteriores, como o D. L. 115-A/98 (novo regime jurídico de direcção e administração das escolas) e a legislação autárquica de 1999, nomeadamente a Lei nº 159/99, que transfere atribuições e competências para as autarquias locais.

Contudo, muitos municípios demonstram um esforço no sentido de irem para além das suas competências legais, nomeadamente na área da educação, visto esta ser o motor do desenvolvimento.

Este esforço dos municípios em prolongar a sua acção para além das competências legais que lhes são atribuídas, vai no sentido da construção de uma política educativa local.

Segundo Pinhal (2006) a intervenção dos municípios na área educativa decorre do aumento progressivo da autonomia local.

Assim, a intervenção municipal na educação teve uma evolução crescente ao longo dos tempos. Um dos grandes factores que permitiram o arranque desta intervenção foi a instauração da democracia em 1974, reforçando assim o poder local.

Actualmente podemos reconhecer o município como uma autoridade educativa, efectuada pelo Estado através da transferência de competências e reforçada pela acção autónoma dos próprios municípios, ela própria constitutiva de um poder efectivo.

Se for perspectivada a sua acção interventiva com objectivos educativos podemos assumir que o município é uma cidade educadora. Deste modo “Os municípios deverão exercer com eficácia as competências que lhes cabem em matéria de educação. Qualquer que seja o alcance destas competências, elas deverão prever uma política educativa ampla, com carácter transversal e inovador, compreendendo todas as modalidades de educação formal, não formal e informal, assim como as diferentes manifestações culturais, fontes de informação e vias de descoberta da realidade que se produzam na cidade” (*“I – O Direito a uma Cidade Educadora”* in Carta das Cidades Educadoras. Declaração de Génova, p.3).

A ideia de cidade educadora comporta um conceito de cidade que dá unidade ao sistema social, em todos interagem e que serve de paradigma para ajuizar a capacidade ou

potência educativa da cidade, através da educação formal, da educação informal e da educação não formal.

2. Competências Legais e Intervenção Municipal na Educação

O processo de descentralização de competências da administração central para a administração local tem o seu primeiro ponto alto em 1984 com a publicação do decreto-lei 77/84, de 8 de Março.

Este diploma estabelece o regime da delimitação da coordenação e actuações da administração central e local em matéria de investimentos públicos.

No ano de 1999 a Assembleia da República estabelece um novo quadro de transferência de competências para as autarquias locais, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local

Essas novas competências revestem-se de uma natureza que pode ser consultiva, de planeamento, de gestão, de investimento, de fiscalização ou de licenciamento.

No que respeita à área da educação, a Lei 159/99, de 14 de Setembro, consagra às autarquias locais competências de planeamento no que respeita à construção, apetrechamento e manutenção de estabelecimentos de educação pré-escolar e das escolas do ensino básico. Ainda no que se refere ao planeamento, é-lhes imputada a competência de elaborar a carta escolar a integrar o plano director municipal e a criação do conselho local de educação, este último de natureza consultiva.

No que concerne às competências de gestão, passam a ser atribuições dos municípios, para além dos transportes escolares, assegurar a gestão dos refeitórios dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico; garantir o alojamento dos alunos a frequentar o ensino básico como alternativa ao transporte escolar; comparticipar no apoio às crianças da educação pré-escolar e aos alunos do ensino básico no domínio da acção social escolar; apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar e no ensino básico; participar no apoio à educação extra-escolar e gerir o pessoal não docente da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico. O diploma legal define que estas competências são tendencialmente universais quando exercidas unanimemente por todos os municípios e objecto de contratualização nas outras situações.

Quanto ao desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar, tinha sido assinado um protocolo entre a Associação Nacional de

Municípios Portugueses, o Ministério da Educação e o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, em 8 de Junho de 1998 para implementação da Componente Sócio-Educativa de Apoio à Família (CAF), na sequência da publicação da Lei-quadro da Educação Pré-Escolar (Lei n.º 5/97, de 10 de Fevereiro). Este domínio obedecia, pois, à contratualização entre a administração central e local na divisão de tarefas para a implementação e gestão desse serviço por parte dos municípios.

Em 2008 é publicado o decreto-lei 144/2008, de 28 de Julho, que desenvolve o quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação, regulamentando certas competências consagradas na Lei nº 159/99. É, então, concluída a transferência de competências nas seguintes áreas: pessoal docente das escolas básicas e de educação pré-escolar; a componente de apoio à família, designadamente o fornecimento de refeições e o apoio ao prolongamento de horário na educação pré-escolar; as actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo do ensino básico; a gestão do parque escolar do 2º e 3º ciclo do ensino básico; a acção social escolar no 2º e 3º ciclo do ensino básico e os transportes escolares do 3º ciclo do ensino básico. Destas, só a acção social escolar, os transportes escolares no 3º ciclo do ensino básico e a componente de apoio à família na educação pré-escolar são consideradas universais, porque deveriam ser assumidas por todos os municípios, sem excepção.

As restantes obedecem à existência da carta educativa e à celebração de um contrato de execução entre o Ministério da Educação e os municípios. A novidade deste contrato de execução é a possibilidade de os municípios contratualizarem de uma forma global em vez de o fazerem de forma sectorial como até aqui. Esses contratos de execução prevêm também as formas e os montantes de financiamento para a realização de investimentos nas infra-estruturas do parque escolar, de acordo com a carta educativa homologada.

A Câmara Municipal de Odivelas decidiu assinar com o Ministério da Educação um contrato de execução para as competências não universais.

Esse contrato de execução foi assinado a 23 de Setembro de 2009, pelas partes interessadas, a Ministra da Educação e a Presidente da Câmara Municipal de Odivelas.

Assim, este contrato definiu as condições de transferência, para o município, das atribuições a que se referem as alíneas a), e) e d) do artigo 2º do Decreto-Lei nº 144/2008, de 28 de Julho, que estabelece o novo quadro de transferência de atribuições e competências para os municípios em matéria de educação, designadamente nos seguintes domínios:

- A gestão do pessoal não docente das escolas básicas e da educação pré-escolar;
- Actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo do ensino básico;
- Gestão do parque escolar no 2º e 3º ciclos do ensino básico.

2.1 Competências relativas à concepção e ao planeamento do sistema educativo

O planeamento do sistema educativo, por parte dos municípios, é concretizado nos seguintes domínios: a criação do conselho municipal de educação; a elaboração da carta educativa do concelho; a participação nos conselhos gerais de escolas e respectiva aprovação dos seus projectos educativos e a constituição dos agrupamentos de escolas.

Os municípios tornam-se assim os representantes legítimos das populações e podem propor ao Estado a construção de determinadas infra-estruturas ou a oferta de determinado serviço complementar à acção educativa.

A sua influência é relevante no planeamento anual de toda a rede educativa.

A elaboração das cartas educativas por parte dos municípios – instrumento de planeamento por excelência – obedeceu a manuais e requisitos técnicos estabelecidos centralmente pela tutela. Estas assumem o papel de planeamento estratégico, que permite aos municípios “veicularem as suas próprias ideias para o desenvolvimento do sistema educativo local”. (Pinhal, 2003)

A criação dos conselhos municipais da educação estabelece um sentido único à intervenção das organizações educativas, concertando todos os agentes educativos envolvidos no concelho.

Quanto à intervenção dos municípios no processo de constituição de agrupamentos de escolas, assim como a sua participação nos seus órgãos de gestão permite a sua participação em uma melhor gestão dos recursos educativos existentes.

Assim, das competências relativas à concepção e planeamento do sistema educativo, salienta-se o planeamento para a construção de equipamentos e infra-estruturas, ainda que dependentes da aprovação final da tutela.

Apesar de os municípios se responsabilizarem pela execução de algumas destas medidas, necessitam geralmente de negociar com a administração central as formas de financiamento desses investimentos e necessitam da aprovação da tutela, como é o caso das cartas educativas ou da criação de maior oferta na rede pública da educação pré-escolar.

A sua intervenção pode ainda não ser muito extensa mas já é bastante relevante.

São estas competências que permitem a emergência de um projecto educacional próprio, pois este planeamento do sistema educativo local permite que isso aconteça.

2.2 Competências relativas à construção e gestão de equipamentos e serviços

Estas competências assumem uma “natureza operacional” (Pinhal, 2003) no sentido em que participam na criação da base física do sistema e dão apoio ao seu funcionamento.

A estas competências estão associadas a construção e apetrechamento e manutenção dos estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas do ensino básico; a gestão dos refeitórios destes mesmos estabelecimentos escolares e ainda a gestão do pessoal não docente.

A construção de jardins-de-infância da rede pública e de escolas de 1º ciclo tem vindo a realizar-se, de um modo geral, pela celebração de contratos-programa entre a administração central e local e subordinada a tipologias de construção estabelecidas centralmente. Fruto do programa de expansão da rede de educação pré-escolar e obedecendo a incentivos financeiros, os municípios têm investido muito nesta área.

Na construção dos equipamentos escolares os municípios assumem o papel de financiadores e empreiteiros. Por outro lado, a gestão dos serviços de refeições constitui uma competência universal dos municípios, o que já não é o caso da gestão do pessoal não docente.

No caso do município de Odivelas, o serviço de refeições é prestado a todas as crianças que frequentam a rede pública de escolas do concelho. Os serviços complementares de acção educativa nos jardins-de-infância e escolas de 1º ciclo do ensino básico também só recentemente foram alvo de contratualização e de adesão massiva por parte dos municípios.

É ainda competência do município a gestão do pessoal não docente da educação pré-escolar e do ensino básico.

A assinatura do contrato de execução respeitante à transferência de competências para o município em matéria de Educação, contemplou esta atribuição.

2.3 Competências relativas ao apoio aos alunos e aos estabelecimentos

O apoio aos alunos diz respeito à esfera da acção social escolar, onde se inserem os transportes escolares, o alojamento de alunos do ensino básico em alternativa aos transportes escolares, deliberar sobre a atribuição de auxílios económicos aos alunos carenciados e sobre a criação ou manutenção dos refeitórios escolares. Desta forma, no

que se refere à gestão dos refeitórios escolares estamos perante um apoio que pode ser encarado simultaneamente como um serviço e um apoio à comunidade escolar.

Os investimentos feitos pelo Estado no melhoramento da rede viária têm reduzido substancialmente as situações de isolamento que obrigavam antigamente ao alojamento de crianças em idade escolar. Hoje são residuais os casos de crianças alojadas fora dos seus agregados familiares por motivos escolares. A maior parte das situações de alojamento têm causas sociais e a responsabilidade do alojamento recai sobretudo sobre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social ou sobre instituições privadas de solidariedade social financiadas pelo Estado.

Os transportes escolares, competência universal dos municípios, têm contribuído para a redução do isolamento de muitos aglomerados rurais, na medida em que estes servem simultaneamente as populações, de um modo geral. Neste sentido, os municípios financiam os transportes escolares dos estudantes e asseguram a existência de uma rede de transportes públicos que, fora do período escolar, é substantivamente reduzida.

A atribuição de subsídios aos alunos carenciados segue, geralmente, o que é estipulado para o 2º e 3º ciclo do ensino básico, embora isto não possa ser assumido como uma verdade absoluta, uma vez que os municípios podem deliberar com alguma autonomia de decisão.

2.4 A intervenção Municipal na Educação para além das Competências estabelecidas por Lei

A Lei 5-A/2002, de 11 de Janeiro, que estabelece o quadro de competências e regime jurídico e de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias, estabelece um conjunto vasto de competências das câmaras municipais. Nesse quadro, destacamos algumas das competências que conferem às autarquias o poder de intervir na acção educativa não por via das competências transferidas em matéria de educação, mas com base em competências abrangentes tais como: criar, construir e gerir instalações, equipamentos, serviços, redes de circulação, de transportes, de energia, de distribuição de bens e recursos físicos integrados no património municipal ou colocados, por lei, sob a administração municipal; ou colaborar no apoio a programas e projectos de interesse municipal em parceria com outras entidades da administração central. As competências das autarquias podem, assim, contemplar grande parte das iniciativas que, não sendo propriamente atribuições claramente definidas por lei aos municípios, são justificadas

pelos actores políticos como sendo de interesse municipal e visando o desenvolvimento do território e a melhoria das condições de vida das populações.

Aliás, os municípios podem sempre intervir em todos os domínios que não sejam competência exclusiva de outrem, por exemplo do Estado. Este princípio está na Carta Europeia de Autonomia Local (artigo 4º) e é um princípio assumido na organização administrativa portuguesa, conhecido como o princípio da cláusula aberta na definição das competências: “Dentro dos limites da lei, as autarquias locais têm completa liberdade de iniciativa relativamente a qualquer questão que não seja excluída da sua competência ou atribuída a uma outra autoridade.” (pontos 2).

Muitas intervenções também são justificadas pela interpretação que é feita da competência de “apoiar as actividades complementares de acção educativa”, sendo que, neste âmbito, se inserem o apoio aos projectos desenvolvidos pelos estabelecimentos de ensino e educação ou a dinamização, pelas autarquias, de projectos complementares aos projectos curriculares, ou ainda a criação de equipas de técnicos não docentes que, por exemplo, colmatam a inexistência de serviços de psicologia e orientação nos agrupamentos de escolas do ensino básico.

Apesar de as competências dos conselhos municipais de educação e a participação nas assembleias de escola ou de agrupamento e depois, nos conselhos gerais (nos quais a minha orientadora era participante, representando o município em três agrupamentos, em reuniões trimestrais) permitirem actualmente aos municípios intervir no planeamento e concepção da acção educativa à escala concelhia, é sobretudo por via das não competências que as câmaras municipais vão conquistando o seu espaço na escola.

No domínio da educação não formal existem actividades de ocupação de tempos livres nos períodos de férias escolares, as equipas de técnicos de desporto que oferecem actividades desportivas programadas nos equipamentos desportivos ou a programação cultural de recintos de espectáculos geridos pelas autarquias destinados aos públicos infanto-juvenis. Também na população sénior é cada vez maior o envolvimento das autarquias na criação de universidades da terceira idade ou programas afins. Muitas vezes, como promotoras. Em muitas câmaras municipais, no âmbito do desenvolvimento da actividade sociocultural, é feita uma programação de eventos destinados a públicos específicos visando responder a desafios interpretados pelos serviços ou pelos eleitos como sendo responsabilidade da autarquia

Os municípios, como pessoas colectivas públicas, devem assim *satisfazer um conjunto de necessidades públicas, de que depende (...) a qualidade de vida dos cidadãos* (Pinhal, 2006).

Estes exemplos de actividades fora das suas atribuições legais contribuem para a qualidade do sistema educativo local e para o seu desenvolvimento socioeducativo.

A forma como as câmaras municipais gerem o seu relacionamento com os seus cidadãos, conduz à construção de uma comunidade educadora e ilustra “ (...) a responsabilidade dos governos locais no sentido do desenvolvimento de todas as potencialidades educativas que a cidade contém, incorporando no seu projecto político os princípios da cidade educadora.”

3. Evolução da Gestão Escolar em Portugal e a Participação dos Municípios

Em termos globais, a evolução normativa destes anos de governo democrático revelam um reconhecimento crescente do papel do município na educação e alguma contracção do monopólio estatal sobre a educação pública.

Segundo Fernandes (2005) em termos mais precisos poderemos distinguir três fases nesta evolução: de 1974 a 1986, o município é considerado apenas um contribuinte líquido para as despesas públicas com a educação escolar; entre 1986 e 1996 ao município são reconhecidas possibilidades de intervenção educativa, de natureza privada, em igualdade de circunstâncias com as restantes instituições privadas e cooperativas e, como a estas, é-lhe também atribuído o estatuto de parceiro social; a partir de 1996 inicia-se uma fase de reconhecimento da natureza pública da intervenção municipal na educação.

Entre 1974 e 1986 a intervenção legislativa, que se verifica apenas em 1984, destina-se a regular exclusivamente a distribuição de competências entre administração central, regional e local em matéria de investimentos, entre os quais figura a educação, matéria de que trata o Decreto-Lei 77/84. Aí se referem como competências autárquicas responsabilidades na construção, manutenção e suporte de despesas correntes na educação pré-escolar e básica, nos transportes escolares para os alunos do ensino básico e vários outros financiamentos no domínio da acção social escolar para os mesmos níveis. Trata-se não tanto de definição de competências educativas mas de encargos financeiros atribuídos às autarquias locais.

A LBSE de 1986 abriu uma nova fase no reconhecimento da autarquia como agente educativo. Em várias disposições foi conferida a possibilidade de criação de

estabelecimentos ou desenvolvimento de acções educativas na educação pré-escolar, na educação especial, na educação recorrente e de adultos e na formação profissional. Por esta via atribuía-se ao município um estatuto idêntico ao das instituições privadas ou cooperativas tendo em vista prioritariamente as chamadas modalidades especiais da educação para as quais a Lei de Bases apela à cooperação desses sectores. É dentro do mesmo estatuto que os municípios passam a estar representados no Conselho Nacional de Educação como parceiro social (Lei 31/87), entram em parcerias para a criação de Escolas Profissionais a partir de 1989 (Decreto-Lei 26/89) e participam no conselho de direcção das escolas básicas e secundárias criado em 1991 (Decreto-Lei 172/91), como experiência pedagógica de um novo regime de direcção e gestão.

A partir de 1996 dá-se uma inflexão significativa neste posicionamento do Estado perante o município. A Lei-quadro da Educação Pré-Escolar (Lei 5/97) definiu uma alocação do município dentro da esfera pública determinando a integração na rede pública dos jardins-de-infância a funcionar na dependência directa das autarquias locais. O novo regime jurídico da direcção e administração dos estabelecimentos de educação pré-escolar, e do ensino básico e secundário (Decreto-Lei 115-A/98) e a nova Lei de transferência de atribuições e competências para as autarquias (Lei 159/99) vieram alargar o âmbito dessa alocação devolvendo aos municípios competências, designadamente na elaboração da carta escolar, na constituição dos conselhos locais de educação e na gestão de pessoal não docente da educação pré-escolar e 1.º ciclo do ensino básico.

Segundo Fernandes (1999) é a partir deste momento que se inicia, embora de uma forma incipiente, um processo de devolução de competências que pode conduzir a uma *territorialização e construção de uma política educativa local*.

A emergência do municipalismo em Portugal surge como uma força importante depois do 25 de Abril. O municipalismo não era uma força antes do 25 de Abril, pois os municípios eram, durante o Estado Novo, mais ou menos caixas de correio do governo central e, a partir da década de 80 e sobretudo na década de 90, ganharam um protagonismo bastante grande noutras áreas e, naturalmente, ele acabou por chegar à educação. Também houve pressões municipais para que o Estado partilhasse responsabilidades. Embora tenhamos que reconhecer que aí houve sempre pressões mas também alguma desconfiança do poder local. Como lembra Formosinho (1999) “a transferência de responsabilidades pode ser vista como transferência de desresponsabilidades.”

Actualmente são reconhecidos como uma autoridade educativa, sempre atenta às potencialidades e solicitações da sua população envolvente.

4. A rede escolar e os agrupamentos de escolas

Como refere Formosinho (2004) a conexão da escola com o território em que se insere torna-se essencial na formação de uma comunidade educativa.

O conceito de rede educativa é descrito pelo artigo 13.º do Decreto-Lei 7/2003, de 15 de Janeiro, e entende-se por «rede educativa» *“a configuração da organização territorial dos edifícios escolares, ou dos edifícios utilizados em actividades escolares, afectos aos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, visando a sua adequação às orientações e objectivos de política educativa, nomeadamente os que se referem à utilização mais eficiente dos recursos e à complementaridade das ofertas educativas, no quadro da correcção de desigualdades e assimetrias locais e regionais, por forma a assegurar a igualdade de oportunidades de educação pré-escolar e de ensino a todas as crianças e alunos.*

Pela necessidade de adequação, em permanência, da oferta educativa, nomeadamente a que decorre das alterações da procura, em termos qualitativos e quantitativos, e do estado físico dos edifícios, torna-se necessário um processo anual de apreciação e ajustamento da rede educativa. As escolas e as autarquias podem ser entendidas como protagonistas neste contexto de dimensão das políticas educativas locais, como parceiros num processo de efectiva territorialização e descentralização das políticas educativas, pressupondo uma maior autonomia nos processos de decisão nos domínios da organização e administração local da educação.

Umas das estratégias para o desenvolvimento de dinâmicas educativas locais são os agrupamentos de escolas, criadas a partir da parte final da década de 90.

De modo a perceber o quadro de mudanças introduzidas na organização e na autonomia das escolas torna-se necessário compreender os princípios e elementos de operacionalização do actual modelo de Administração e Gestão das Escolas Públicas através de uma breve análise do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril.

No modelo anterior – DL 115-A/98, de 4 de Maio -, a autonomia das escolas, foi apresentada como um meio de se construir a descentralização, a democratização, a igualdade de oportunidades, a qualidade do serviço público de educação, a valorização dos diversos intervenientes, e de favorecer a dimensão local das políticas educativas e a partilha de responsabilidades.

Constituindo-se assim como aspectos fundamentais para uma nova organização da educação, à administração educativa caberá um papel de regulação e apoio, tendo em vista assegurar uma verdadeira igualdade de oportunidades e a correcção das desigualdades existentes. Trata-se então de favorecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e a partilha de responsabilidades.

Neste novo DL 75/2008, de 22 de Abril, a autonomia das escolas é entendida como promovendo a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica das escolas, o favorecimento de lideranças fortes, o serviço público de educação com qualidade, equidade e eficácia; a capacidade de intervenção e auto-organização e a avaliação e a prestação de contas.

A autonomia é assim promovida através do reforço da liderança das escolas, de modo a que possuam a autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo de cada escola e executar localmente as medidas de política educativa.

O novo modelo de administração visa, explicitamente, responder a três objectivos estratégicos:

- 1º- Reforçar a participação das famílias e promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais;
- 2º- Reforçar as lideranças das escolas;
- 3º- Reforçar a autonomia.

Estes objectivos reúnem-se num princípio comum, assente na tríade autonomia-responsabilização-prestação de contas.

Os órgãos que operacionalizam este modelo são o Conselho Geral e o Director, um órgão colegial e um órgão unipessoal, respectivamente.

Os órgãos de administração e gestão escolar são: conselho geral; Director; Conselho Pedagógico; Conselho Administrativo (Art.º 10º, ponto 2).

O conselho geral é um órgão de direcção estratégica, com membros de eleição/membros de nomeação, composto por um nº ímpar até 21 membros. O nº de representantes do pessoal docente e não docente não pode ser superior a 50% da totalidade. Os outros elementos são representantes de Pais e EE, Alunos, Município e Entidades locais.

As suas competências são relevantes:

- Aprovar o Projecto Educativo

- Aprovar os instrumentos de gestão administrativa, pedagógica e financeira (RI, PE, PAA, Orçamento e relatório da Conta de Gerência); - Desenvolver o procedimento concursal /eleição do Director; - Renovar um mandato / Suspende

O director é o órgão unipessoal de administração e gestão nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira; é eleito pelo Conselho Geral.

O paradigma da gestão das escolas foi alterado. O órgão executivo deixa de ser de natureza colegial; e modificou-se também o critério de legitimação do poder executivo (é retirada a forte legitimidade eleitoral, do tipo corporativo - os anteriores presidentes dos conselhos directivos e executivos eram eleitos); o Director assume directa responsabilidade e compromisso através de um Projecto de Intervenção, em relação ao qual prestará contas.

Enquanto o projecto educativo é um instrumento de planeamento da acção educativa da escola servindo de ponto de referência e orientação para a actuação da comunidade educativa em que cada escola se insere, o projecto de intervenção de cada director procura apresentar diferentes propostas em áreas diversificadas, de modo a promover os objectivos definidos no projecto educativo de cada escola.

O órgão de direcção e orientação estratégica deixa de ser maioritariamente constituído por professores. Nenhum corpo de representantes [interno ou externo], só por si, perfaz maioria absoluta. Tem o poder de eleger, reconduzir (1 mandato) e exonerar o Director.

O novo regime de autonomia (artº 8º e 9º) dá às escolas a *capacidade de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, ... curricular, ...gestão de recursos humanos, ... acção social escolar, ... gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.*

A autonomia supõe a prestação de contas, designadamente através de procedimentos de auto-avaliação e avaliação externa.

Os instrumentos de autonomia são: o projecto educativo; o regulamento interno; o plano anual e plurianual de actividades e o orçamento.

Os agrupamentos de escolas foram criados, a título de experiência pelo despacho normativo 27 /97, de 2 de Junho. Os agrupamentos horizontais agrupavam escolas do mesmo nível de ensino, visando objectivos organizacionais e a ultrapassagem de grandes situações de isolamento e insuficiência de recursos.

O Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, que veio consagrar e generalizar a criação dos Agrupamentos de Escolas, surge como uma estratégia política de combate ao isolamento dos professores e à fragmentação do sistema educativo português,

responsável pelas rupturas sistemáticas das aprendizagens das crianças, fundamentado na necessidade de promover condições de sequencialidade das aprendizagens.

A constituição e regulamentação dos Agrupamentos de escolas, institucionalizados pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, são aspectos fundamentais das mudanças estruturais operadas na educação, ligadas à autonomia e à territorialização das políticas educativas.

O D.L. n.º 115-A/98 de 4 de Maio – regime de autonomia das escolas, no artigo 8º - ordenamento da rede educativa – refere a criação de agrupamentos para a integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico.

Esta ideia surge então da necessidade de *construir uma “escola” com dimensão humana capaz de se constituir como comunidade* (Formosinho, 2004).

Os seus objectivos eram bastante claros: o primeiro deles assentava na articulação e sequencialidade curricular do ensino básico, o segundo na gestão articulada de recursos e projectos e o terceiro na descentralização e a inserção territorial dos projectos educativos.

Desde logo tornou-se necessário definir uma estrutura formada por um conjunto de pessoas, com os objectivos definidos e com uma forma própria de acção.

Com isto define-se a identidade e cultura da organização escolar, também influenciada pelo ambiente no qual está inserida e com o qual interage.

No entender de Formosinho (2004) a ideia da criação de agrupamentos resolveria alguns dos problemas como a descontinuidade pedagógica dos alunos, a inexistência de serviços de apoio e os problemas associados à rede escolar.

4.1 Os Mega Agrupamentos

Tendo em vista a resolução desses mesmos problemas referidos anteriormente e não extinguidos pelos agrupamentos verticais, baseando-se em princípios como a universalidade, obrigatoriedade e igualdade de acesso de oportunidade, os mega-agrupamentos são unidades organizacionais, dotadas de órgãos próprios de administração e gestão com diferentes níveis de ensino, com um projecto pedagógico comum.

Os agrupamentos de escolas estão actualmente enquadrados pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril (Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas). No seu artº 6º o agrupamento de escolas é definido como “uma unidade organizacional dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos

de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis de ensino, com vista à realização das finalidades seguintes:

- a) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica a favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- b) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e dos estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;
- d) Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão e nos termos do presente Decreto-Lei;

A constituição dos agrupamentos obedece, designadamente, aos seguintes critérios:

- a) Construção de percursos escolares integrados;
- b) Articulação curricular entre níveis e ciclos educativos;
- c) Proximidade geográfica;
- d) Necessidade de ordenamento da rede dos ensinos básico e secundário e da educação pré-escolar.

Na constituição dos agrupamentos pela administração tem havido uma predominância de agrupamentos verticais em relação aos agrupamentos horizontais uma vez que:

- Preconiza o modelo da escola básica integrada segundo o qual a uma escolaridade básica deve corresponder uma escola básica de nove anos;
- Permite o aproveitamento dos recursos e das estruturas existentes no estabelecimento de ensino do, 2º e 3º ciclos do ensino básico, tornando-o agora escola – sede do agrupamento;
- Contorna a debilidade administrativa que caracteriza os estabelecimentos da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico (Formosinho, 1998, p. 53).

No Despacho n.º 12955/2010, do Gabinete do Secretário de Estado da Educação, consolida-se a constituição de unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

Esta agregação tem por base o artigo 7º do D.L. 75/2008.

São de prever algumas situações problemáticas que possam vir a decorrer da fusão dos Agrupamentos, tais como a dimensão excessiva dos Agrupamentos já existentes, tendo por base a regra de que todos os mega agrupamentos têm que ter pelo menos 3000 alunos, no conjunto de todas as escolas que os compõem, e assim sendo, seriam

necessários cerca de 300 professores e 100 funcionários não docentes, o que levaria a uma organização complexa e uma possível dificuldade em dar resposta a novos desafios; e o carácter experimentalista da medida, que surge antes ainda de se ter consolidado a experiência de constituição dos actuais agrupamentos de escolas, sedeados na sua maioria em Escolas Básicas 2,3, e sem que se tenha avaliado ainda as vantagens ou desvantagens deste tipo de estruturas.

A reorganização educativa que é proposta no presente ano lectivo, pelo ministério da educação, já estava prevista neste Decreto-Lei, no seu art.º 7º que considera a constituição de unidades administrativas de maior dimensão, através da agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, as escolas secundárias deste concelho.

Esta medida é enquadrada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 44/2010, de 14 de Junho, respeitante à reorganização dos agrupamentos de escolas. Neste são consideradas as orientações para o reordenamento da rede escolar.

Posteriormente através da Portaria nº 1181/2010, de 16 de Novembro são descritos os procedimentos que regulam a criação, a alteração e a extinção de agrupamentos de escolas e de estabelecimentos da educação pré-escolar, do ensino básico e do ensino secundário da rede pública de ensino.

Como menciona Simões (2005, pag.23) “autonomia” e “territorialização” são os pilares de sustentação desta tipologia organizacional que está associado à necessidade de desenvolver a relação entre escolas que ocupam um mesmo território educativo. Como Barroso (2005) descreve, a nível Europeu existem outros exemplos deste tipo de estruturas. Em França são designados por “bassins de formation”, nos Estados Unidos “schools clusters” e no Reino Unido “interschools networks” (Barroso, 2005).

A criação de agrupamentos de escolas deve resultar de um processo criado para a resolução de problemas comuns entre escolas, possibilitando a criação e a gestão de recursos, a satisfação de necessidades comuns e o reforço de autonomia.

Como defende Sarmiento (1999) os agrupamentos ao constituírem-se como redes de escolas num determinado território, assumem características de outras organizações tais como: a flexibilização de fronteiras internas e reconfiguração das relações entre todos os intervenientes.

A escola pode então ser entendida como uma comunidade com a possibilidade de exercer e formular uma vontade colectiva, esta só se realiza com a realização de um projecto comum, como pode ser possível de acontecer num mega-agrupamento “A

construção de uma escola passa pela criação, basicamente, de uma comunidade profissional estável cujas interacções permanentes permitam ir construindo a possibilidade da formulação de uma vontade colectiva e de projectos consistentes. (Machado, (1998) cit. por Formosinho, 2005, p. 145).

Segundo Formosinho (1986, p. 12), a necessidade de formar uma escola “com dimensão humana, passaria assim pelo “agrupamento das escolas” infantis e básicas da mesma área geográfica. Aqui já se encontrava um dos critérios utilizados para a agregação das escolas, a proximidade geográfica, que actualmente continua a fazer todo o sentido para que se continue a sustentar a ideia da melhoria efectiva da oferta dos serviços prestados aos alunos e que supere o isolamento e o individualismo.

Como afirma Formosinho (2005), o processo de entrega de maior autonomia às escolas resulta numa “alienação” por parte destas, de alguma autonomia de que dispõem, em favor desta estrutura, que está na dependência directa da administração central, o que revela a sua tendência em reproduzir a nível territorial, a inclinação uniformizadora de um sistema centralizado.

Capítulo 2

Um estágio num Município

1. Caracterização do Território – O Concelho de Odivelas

O concelho de Odivelas, situado no distrito de Lisboa, é um dos mais recentes municípios de Portugal, tendo sido criado em 19 de Novembro de 1998.

Integrado na Área Metropolitana de Lisboa, o Concelho de Odivelas faz fronteira com os Concelhos de Loures, Sintra, Amadora e Lisboa. É formado por sete freguesias: Caneças, Famões, Odivelas, Olival Basto, Pontinha, Póvoa de Santo Adrião e Ramada (Figura 1). Estão distribuídas por uma área de 26,6 km² e com uma população de 143.755 habitantes (dados preliminares dos Censos de 2011- Figura 2). Faz fronteira com os concelhos de Loures, Sintra, Amadora e Lisboa.

Morfologicamente o Concelho é formado por uma extensa várzea que se estende desde a Freguesia da Pontinha até à Freguesia da Póvoa de Santo Adrião, passando pelas Freguesias de Odivelas e Olival Basto. O restante território é formado por colinas, a que os habitantes chamam serras, e que se separam entre si por vales.

Nas suas características urbanas verificou-se neste Concelho um intenso fluxo migratório, no final dos anos sessenta, que originou um intenso crescimento urbano, quer pela via legal, quer pela via clandestina e em ambos os casos sem o devido planeamento ou prevenção em termos estruturais. Esta situação reflecte-se actualmente num território eminentemente urbano, com um carácter acentuado de dormitório, embora com alguns pólos de nível de centralidade secundária, mas carente de uma acção reestruturadora e requalificadora. Os sectores mais representados, no concelho, são o secundário, através da construção civil e o terciário com o comércio e a restauração.



Figura 1- Mapa por freguesias do concelho de Odivelas

Zona Geográfica	2001							2011 (Dados preliminares)						
	População				Famílias	Alojamentos	Edifícios	População				Famílias	Alojamentos	Edifícios
	Residente		Presente					Residente		Presente				
	HM	H	HM	H				HM	H	HM	H			
Portugal	10 356 117	5 000 141	10 148 247	4 862 687	3 654 633	5 054 922	3 160 043	10 555 853	5 052 240	10 476 291	4 980 003	4 079 577	5 879 845	3 550 823
Lisboa	564 657	257 987	562 692	258 383	234 918	293 064	53 387	545 245	250 280	554 227	255 309	245 931	322 585	52 554
Odivelas	133 847	65 197	127 817	61 206	48 877	58 288	14 115	143 755	68 615	140 820	66 784	58 402	69 413	16 378

Fontes: INE, BGRI - Base Geográfica de Referência de Informação, versão definitiva à data de referência dos Censos 2011. INE, XV Recenseamento Geral da População, resultados preliminares. INE, Estimativas Provisórias de População Residente

Figura 2- Comparação de dados sobre a população do Concelho de Odivelas

No dia 19 de Novembro de 1998, com o voto unânime dos Deputados de todas as forças políticas, a Assembleia da República votava, na especialidade, e em votação final global, o Projecto de Lei da Criação do Município de Odivelas.

No dia 14 de Dezembro de 1998, é publicado no Diário da República, a Lei n.º 84/98, da criação do Município de Odivelas referindo o seu Artigo 1º: "Através do presente diploma é criado o Município de Odivelas, com sede na Cidade de Odivelas, que fica a pertencer ao Distrito de Lisboa".

Em 20 de Janeiro de 1999, a Comissão Instaladora do Município de Odivelas é investida pelo então Ministro do Equipamento, Planeamento e Administração do Território, Dr. João Cravinho.

Depois de 3 anos de administração, a Comissão Instaladora cessa funções, e no seguimento das eleições autárquicas de Dezembro de 2001, toma posse, no dia 4 de Janeiro de 2002, a primeira Câmara Municipal de Odivelas.

1.1 Rede Educativa

A Carta Educativa de Odivelas, instrumento de Planeamento e Ordenamento da Rede Educativa Local (D.L. 7/2003 de 15 de Janeiro), foi aprovada pelos Órgãos municipais em Janeiro de 2007 e homologada pelo Ministério da Educação em Maio de 2007.

A carta educativa surge, então, como um documento fundamental enquanto oportunidade e instrumento de análise, estudo e programação no planeamento do sistema educativo do município.

A carta educativa, ao fazer a avaliação da rede escolar, proporciona oportunidades de discutir as questões inerentes ao sistema educativo, com vista a alcançar um adequado desenvolvimento da rede escolar como suporte da acção educativa do concelho.

A rede pública de estabelecimentos de ensino do município passou a constituir-se em 2003, segundo a carta educativa do concelho, por oito agrupamentos verticais de escolas. A regra utilizada para esta constituição foi de um agrupamento por freguesia do concelho. Deste modo, excepção a freguesia de Odivelas que, na sua área geográfica tem dois agrupamentos constituídos.

Os estabelecimentos de ensino secundário encontram-se autónomos, portanto não agrupados.

No concelho de Odivelas, no âmbito da rede pública de ensino podemos destacar, até pela tradição na sua área, a Escola Agrícola D. Dinis, que ministra ensino ao nível do secundário com cursos de via profissionalizante.

A carta educativa do concelho de Odivelas refere a importância da Educação como motor do progresso social do concelho, de modo a que possam seguir o paradigma de uma Cidade Educadora. No seu articulado, a carta já prevê a eventual existência futura de agrupamentos incluindo o ensino secundário, embora não defina claramente a organização espacial dos mesmos. Estes são apresentados como unidades de planeamento, delimitados por um espaço geográfico segundo critérios de proximidade, em que eram previstos, para o ano de 2006, com projecções também para o ano de 2011 e 2016, a junção de um conjunto de estabelecimentos de ensino da rede pública, desde o ensino pré-escolar ao 3º ciclo do ensino básico e ainda as escolas de ensino secundário. Equacionava-se ainda a agregação de um ou mais agrupamentos de escolas em cada uma destas unidades de gestão.

Deste modo regista-se a preocupação existente em adequar a rede educativa de forma a melhorar a oferta da rede escolar, verificando-se no entanto que estas projecções de evolução da rede não se concretizaram até ao presente. No entanto o município, apesar desta preocupação não tomou uma posição clara quando confrontado com esta medida de reorganização da rede escolar.

O investimento da Câmara Municipal na área da Educação, nos últimos anos tem sido elevado. No ano de 2009, estava previsto que 16% do orçamento municipal ficaria afecto a esta área.

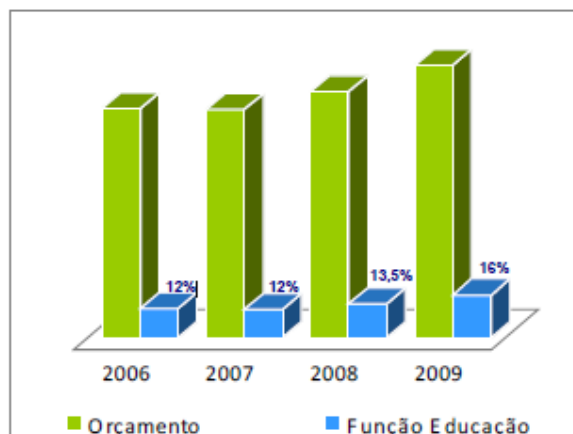


Figura 3- Evolução do investimento municipal na área da educação

De uma forma geral, as informações recolhidas nos Censos 2001 permitem afirmar que tinha havido um aumento significativo do nível de instrução da população, uma vez que o decréscimo da população que só atingiu o ensino básico foi acompanhado pelo crescimento acentuado daquela que atingiu o ensino secundário e o superior.

1.2 Missão da Câmara Municipal de Odivelas

As autarquias visam interpretar e dar respostas às aspirações e necessidades das populações locais, bem como promover o desenvolvimento local servindo este de motor de progresso regional e nacional.

A Câmara Municipal de Odivelas tem como missão a afirmação do território, com menores desigualdades sociais, uma sociedade mais inclusiva, com um tecido empresarial dinâmico e competitivo, uma cultura mobilizadora, espaços públicos atractivos e uma aposta na sustentabilidade ambiental e nos novos domínios do conhecimento e tecnologias ao serviço de todos.

No desempenho das suas atribuições, a Câmara Municipal de Odivelas prossegue os seguintes objectivos gerais:

1. Dinamizar o desenvolvimento sócio-económico do Município, através da realização das acções e tarefas necessárias ao cumprimento dos objectivos constantes nos planos e programas de actividades aprovados pelos órgãos autárquicos;
2. Atingir elevados padrões de qualidade e capacidade de resposta nos serviços prestados à população;
3. Gerir com eficiência os recursos disponíveis tendo em vista uma gestão racionalizada e moderna;

4. Promover a participação dos cidadãos e dos agentes sócio-económicos do Município nos processos de tomada de decisão.

A organização interna dos serviços municipais da Câmara de Odivelas obedece a um modelo de estrutura hierarquizada.

Nele está representada a hierarquia e as relações existentes entre cada unidade orgânica.

Um dos critérios organizacionais da Câmara Municipal de Odivelas é a flexibilidade estrutural.

O modelo de estrutura orgânica compreende: uma estrutura nuclear, que corresponde a duas direcções municipais, sete departamentos municipais e ainda um gabinete equiparado a departamento.

A estrutura flexível é composta por unidades orgânicas flexíveis, integradas nas direcções municipais e nos departamentos. Visa assegurar a permanente adequação do serviço às necessidades de funcionamento e de optimização dos recursos, tendo em vista o controlo de custos e os resultados.

O local onde decorreu o meu estágio foi o Departamento de Educação, Juventude e Cultura. Cada departamento é constituído por divisões. Este departamento era composto por cinco divisões - Divisão de Planeamento e Intervenção Sócio-Educativa – onde desenvolvi o meu trabalho; Divisão de Desenvolvimento Sócio-Educativo; Divisão de Desenvolvimento Desportivo; Divisão de Cultura, Turismo e Património Cultural e Divisão de Bibliotecas.

Estão também constituídas equipas de projecto - Equipa de Projecto do Plano Director Municipal, Projectos Especiais e Energia e Equipa de Projecto de Reconversão Urbana de Áreas Críticas e ainda Gabinetes não integrados em Unidades Orgânicas Nucleares - Gabinete da Presidência; Gabinete para a Igualdade e Minorias; Gabinete de Tecnologia, Informação e Conhecimento; Gabinete de Auditoria Interna e de Avaliação de Desempenho; Gabinete de Comunicação e Modernização Administrativa; Gabinete de Coesão e Inovação Social; Gabinete Veterinário Municipal e o Serviço Municipal de Protecção Civil.

A estrutura orgânica das unidades funcionais do município está representada no organograma seguinte.

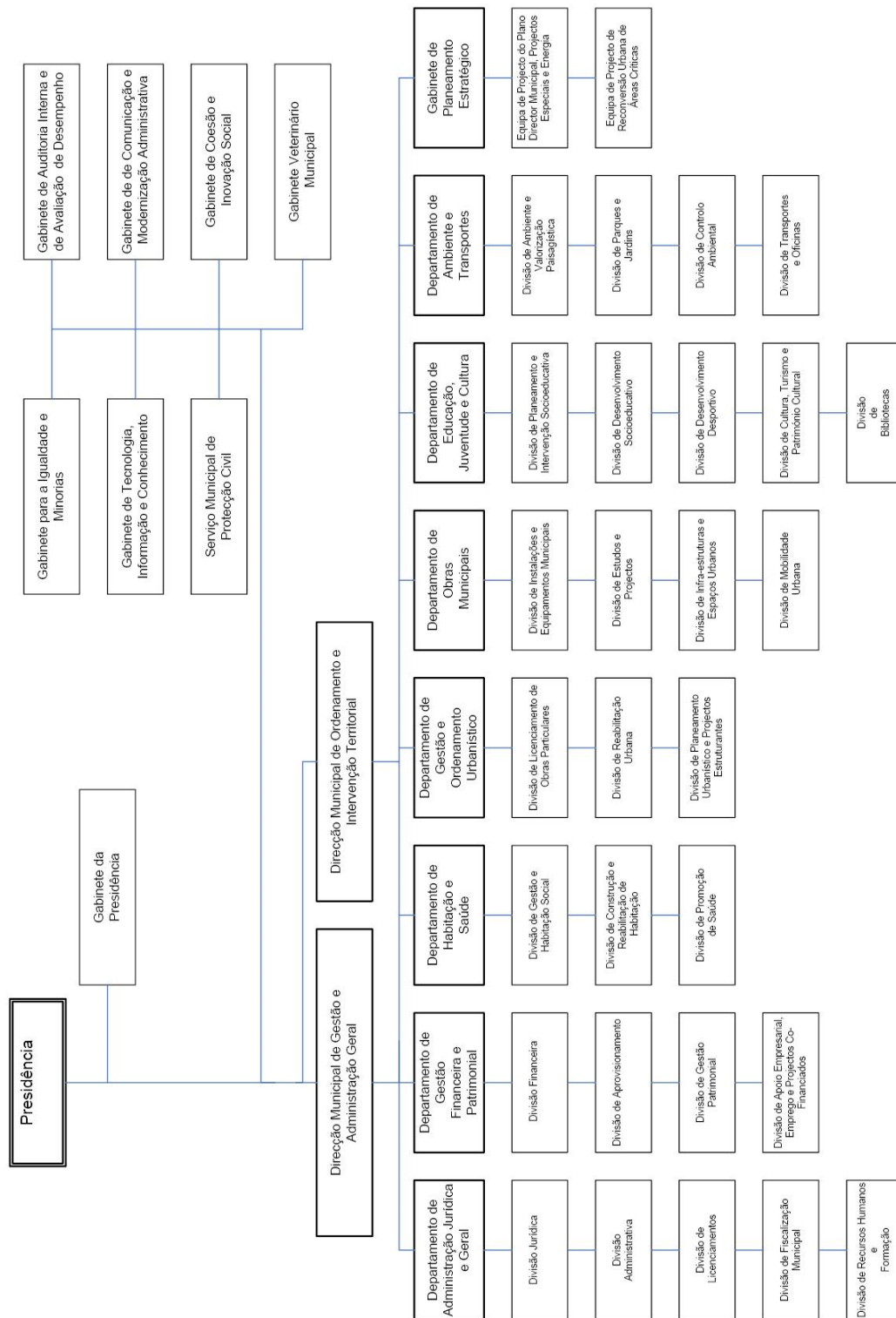


Figura 4 - Organograma da Câmara Municipal de Odivelas

2. Departamento de Educação, Juventude e Cultura

Compete ao Departamento de Educação, Juventude e Cultura assegurar as atribuições e competências na área da educação, promover e dinamizar programas e projectos culturais que contribuam para o desenvolvimento social integrado, e levar a cabo a política municipal definida para as áreas da juventude, do desporto e do turismo, trabalhando de forma articulada e interactiva com os diferentes agentes da comunidade.

Compete-lhe também dinamizar os equipamentos colectivos que dependem das suas áreas de intervenção, promovendo a sua gestão integrada, rentabilizando-os e contribuindo para a afirmação e consolidação da identidade local, e para a promoção de um serviço público de qualidade;

Compete-lhe ainda:

- a) Colaborar com a Comunidade Educativa em Projectos e iniciativas que potenciem a função sócio-educativa da Escola, a promoção da qualidade das aprendizagens e o combate ao abandono escolar precoce e à exclusão social;
- b) Promover a divulgação de Programas e Projectos vocacionados para a qualificação dos ambientes educativos, quer sejam de iniciativa municipal, quer sejam promovidos pelos diferentes Agentes Educativos do Concelho;
- c) Participar na concepção e planeamento do sistema educativo local, designadamente na monitorização da Carta Educativa do Concelho, na dinamização do Conselho Municipal de Educação e na definição anual da rede escolar, em articulação com a Direcção Regional de Educação de Lisboa;
- d) Participar no planeamento e programação das novas construções escolares no que diz respeito aos jardins-de-infância e aos restantes estabelecimentos de ensino da rede pública sob responsabilidade municipal, bem como na sua manutenção e recuperação, em articulação com o Departamento de Obras Municipais;
- e) Assegurar a gestão dos estabelecimentos de ensino da rede pública sob responsabilidade municipal, designadamente quanto ao apetrechamento, renovação, e requalificação, do mobiliário e equipamento escolar, assim como, a atribuição de verbas para adquirir material didáctico, e para fazer face a despesas de funcionamento corrente;
- f) Executar acções no âmbito da acção social escolar, designadamente, a atribuição de verbas para a aquisição de livros e material escolar aos alunos carenciados do ensino básico, e comparticipação no custo das refeições dos alunos do pré-escolar e do ensino básico;

- g) Assegurar a gestão dos refeitórios escolares dos estabelecimentos de ensino sob responsabilidade municipal;
 - h) Assegurar a colocação e a gestão do pessoal não docente dos estabelecimentos de ensino sob responsabilidade municipal;
 - i) Assegurar a gestão dos Transportes Escolares, de acordo com a legislação em vigor;
 - j) Assegurar as Actividades de Enriquecimento Curricular nas escolas do 1º ciclo do ensino básico e as Actividades de Apoio à Família nos jardins-de-infância.
- (Regulamento de Organização dos Serviços Municipais)

2.1 Divisão de Planeamento e Intervenção Socioeducativa

Esta divisão, onde realizei as minhas tarefas como estagiária tem como atribuições:

- Participar na concepção e planeamento do sistema educativo local, designadamente, a monitorização e revisão da Carta Educativa do Município em articulação com os serviços municipais, na dinamização do Conselho Municipal de Educação;
- Definir anualmente a rede educativa local em articulação com a Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo;
- Assegurar a representação do Município, no Conselho Geral, órgão de direcção estratégica, dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do Município de Odivelas, promovendo o desenvolvimento e consolidação da autonomia das escolas;
- Participar no planeamento e programação das novas construções escolares no que diz respeito às escolas de todos os níveis de ensino da rede pública, em articulação com os serviços municipais, com a Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo e com os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas;
- Participar na monitorização e definição de prioridades de intervenção ao nível da requalificação, ampliação e manutenção, no que diz respeito às escolas do ensino básico e aos jardins-de-infância da rede pública, em articulação com os Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas e o Departamento de Obras Municipais.

Compete-lhe ainda:

- Assegurar a gestão das escolas do ensino básico e dos jardins-de-infância da rede pública, designadamente quanto à renovação e requalificação, do mobiliário e equipamento escolar, assim como, a atribuição de verbas para adquirir material didáctico, e para fazer face a despesas de funcionamento corrente assim como executar acções no âmbito da acção social escolar, designadamente, a aquisição de manuais

escolares, a atribuição de verbas para material escolar aos alunos carenciados do ensino básico, e comparticipação no custo das refeições dos alunos do pré-escolar e do ensino básico;

- Assegurar a gestão dos refeitórios escolares dos jardins-de-infância e das escolas do ensino básico.

Deve ainda assegurar a colocação e a gestão do pessoal não docente do pré-escolar e do ensino básico em articulação com os serviços municipais e os órgãos de direcção dos agrupamentos de escolas e ainda:

- Assegurar a gestão dos Transportes Escolares, de acordo com a legislação em vigor;
- Assegurar as Actividades de Enriquecimento Curricular nas escolas do 1º ciclo do ensino básico e a Componente de Apoio à Família nos jardins-de-infância.

Por fim, deve desenvolver acções conducentes à celebração de Acordos de Colaboração e Cooperação com diferentes Instituições Educativas e outras entidades consideradas de interesse para a promoção de um sistema educativo mais qualificado.

As competências na área de educação, que são desenvolvidas pelo Departamento de Educação, Juventude e Cultura, orientam-se para a perspectiva de que a educação pode melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e deste modo existe uma aposta em promover oportunidades para que toda a comunidade possa desenvolver-se.

A intervenção realizada pela autarquia nesta área é transversal, pelo que pude apreender, para que os projectos educativos se alarguem a toda a comunidade e não se restrinjam só às escolas. Assim, a estrutura orgânica deve ser flexível face à intervenção que realiza, para que esta seja realizada de forma eficiente. No caso da Câmara Municipal de Odivelas, esta acção é demonstrada pelo facto de neste departamento estarem conjugadas todas as valências com as quais se deve estabelecer parcerias, tais como com a Juventude e com a Cultura.

Depois de apresentada a estrutura da organização, tentarei caracterizá-la segundo o modelo teórico de Mintzberg.

A estrutura organizacional reporta-se às relações formais assim com às funções dos membros de cada organização, tal como especificadas nos manuais de procedimentos, de modo a permitir a divisão e coordenar o trabalho, de forma a criar padrões de comportamento (Bilhim, 2004).

A análise do funcionamento das organizações, obriga a uma abordagem bastante complexa, onde é necessário ter em consideração diversos factores.

Mintzberg (1995) relaciona as diferentes componentes básicas de uma organização, o modo como estas se relacionam e que mecanismos de coordenação são utilizados.

São considerados seis tipos de estruturas para caracterizar as instituições, sendo as seis configurações estruturais a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada, a adocracia e por último a estrutura missionária. Para incluir qualquer organização em alguma destas estruturas, Mintzberg (1995) utiliza três parâmetros para analisar as organizações sendo eles: centralização/descentralização, complexidade e formalização.

Quanto ao primeiro parâmetro, a centralização está presente a um nível vertical e a descentralização a um nível horizontal.

No segundo parâmetro, esta estrutura caracteriza-se por uma elevada divisão de trabalho.

Por último, no terceiro parâmetro, existe um elevado nível de formalização interna com regulamentos e regras a serem cumpridos.

Caracterizando a unidade orgânica em que realizei as tarefas do meu estágio, penso tratar-se de uma organização mecanicista. Esta estrutura caracteriza-se por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal. Toda a comunicação dentro da estrutura efectua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida. É exemplo desta estrutura a forma como todos os documentos estão centralizados numa base de dados para todo o município em que todos os documentos oficiais, e-mails, ofícios, são despachados numa lógica de cadeia que se organiza naturalmente. É feita uma gestão funcional baseada em documentos escritos e pré-definidos e as competências operacionais de cada um estão bem delimitadas.

As regras e os procedimentos estão definidos e as tarefas divididas ao longo da estrutura organizacional.

Este é um modelo que assenta numa standardização dos processos de trabalhos (Mintzberg, 1995) em que todos os indivíduos têm as suas funções definidas para a elaboração de um produto previamente concebido.

A principal vantagem desta estrutura verifica-se pela elevada eficiência alcançada com a standardização dos processos de trabalho.

Este modelo tem como principal mecanismo de coordenação a padronização dos processos de trabalho.

No entanto, torna-se necessário referir que nenhuma organização se encaixa numa das configurações estruturais exclusivamente, sendo que no caso do município de Odivelas, existe uma predominância da tipologia Burocrática Mecanicista. Aliás, esta organização procura, com a sua flexibilidade de trabalho por projectos, adaptar-se às circunstâncias, não se mostrando ser uma organização demasiado rígida.

3. O Estágio e as suas actividades

O meu local de Estágio foi escolhido de uma forma consciente. Depois de várias perspectivas de locais de estágio por mim idealizadas, a escolha acabou por recair sob o município de Odivelas.

Desde sempre que sobre ele tive uma ideia de que era próspero e progressivo no campo educativo e essa ideia mantenho até hoje, depois da experiência que passei.

A modalidade de estágio permitiu-me a concretização e confirmação de muitas das ideias teóricas que no decorrer do curso tinha adquirido.

No início não foi fácil entender qual seria o melhor projecto de investigação a realizar, pois tudo era muito novo, tanto para mim como para o município.

A divisão à qual fiquei ligada foi a de Planeamento e Intervenção educativa, no departamento de Educação, Juventude e Cultura, e na qual tive oportunidade de contactar com diversas áreas da gestão educativa do concelho de Odivelas.

A área de que me aproximei mais foi a da Educação pré-escolar, na sua componente de apoio à família.

Tendo em conta as responsabilidades atribuídas às autarquias em matéria de educação pré-escolar, contempladas na Lei 159/99, de 14 de Setembro, e a mais recente transferência de competências, emanada pelo Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de Julho, considera-se fundamental o papel que as autarquias desempenham a nível da promoção de respostas diversificadas no âmbito do apoio às famílias, em função das diferentes realidades locais.

A educação pré-escolar da rede pública compreende a componente educativa, que é gratuita e da responsabilidade do Ministério da Educação, e a Componente de Apoio à Família que integra o serviço de alimentação e o prolongamento de horários, que é comparticipada pelo Estado e pelas famílias, de acordo com as condições socioeconómicas do agregado familiar, com o objectivo de promover a igualdade de oportunidades e proporcionar a todos as mesmas condições de acesso.

Entende-se por Prolongamento de Horário - Componente de Apoio à Família (CAF) na educação pré-escolar, a oferta de actividades de animação e acompanhamento das crianças que frequentam os estabelecimentos de educação pré-escolar públicos, antes e depois das actividades educativas e durante as interrupções lectivas, assegurando um horário adequado às necessidades das famílias.

A melhoria qualitativa da Educação e a qualidade de vida no Concelho de Odivelas, constituem um objectivo central da intervenção municipal na área da Educação. As assimetrias verificadas no seio da população escolar e o agravamento das condições socioeconómicas das famílias configuram a necessidade da criação de condições de combate à exclusão social, de promoção da igualdade de oportunidades e do sucesso educativo de todas as crianças.

O alargamento/generalização do acesso e a consolidação da oferta de CAF a todas as crianças que frequentam todos os estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública constitui um investimento decisivo e prioritário na educação pré-escolar, enquanto primeira etapa do desenvolvimento da criança, pelo que, partindo do pressuposto que a educação pré-escolar pressupõe a partilha de responsabilidades, entre a Câmara Municipal, os agrupamentos de escolas e as famílias, pretende-se que a Câmara Municipal de Odivelas promova, as CAF criando condições para que todas as crianças possam beneficiar de uma oferta de actividades pedagogicamente ricas, complementares e ajustadas às necessidades das famílias. (Relatório de Educação do Município)

A gestão da vida quotidiana das actividades CAF é necessária e implica uma constante actualização de escalões económicos dos alunos, pois são actividades em que a participação é financiada a todos os alunos do concelho, através de três escalões: A, B, C. Estas actividades são um complemento do horário lectivo, permitindo aos alunos usufruírem de um prolongamento de horário e ainda de refeições no interior da sua escola.

Quanto à Componente de Apoio à Família (CAF) - vertente Prolongamento de Horário teve intervenção em diversas tarefas, em colaboração com a minha orientadora, tais como:

- Elaboração da Proposta da Componente de Apoio à Família (CAF) na Educação Pré-escolar na vertente Prolongamento de Horário e Normas de Funcionamento do Prolongamento de Horário;

- Abertura de candidaturas para a implementação das CAF nos estabelecimentos de educação pré-escolar. Este documento foi enviado para a direcção dos agrupamentos de escolas de modo a permitir que sejam os Agrupamentos de Escolas, as IPPS's ou as Associações de Pais a apresentar a candidatura enquanto entidades gestoras da CAF;
- Posteriormente foi realizada a análise das candidaturas apresentadas pelas entidades gestoras da Componente de Apoio à Família (CAF) na Educação Pré-escolar de acordo com as Normas de Funcionamento do Prolongamento de Horário;
- Gestão financeira do Programa, incluindo elaboração de informações de pagamento referentes ao montante da comparticipação financeira a transferir da Câmara Municipal de Odivelas para as entidades gestoras, por tranches, e respectivos acertos de contas; pagamento da comparticipação financeira a transferir da Câmara Municipal de Odivelas para as entidades gestoras destinada às famílias, de acordo com o posicionamento do agregado familiar para efeitos de atribuição de abono de família;
- Gestão corrente das actividades realizadas no âmbito da CAF;
- Realização de monitorização através do permanente contacto com as entidades gestoras e agrupamentos de escolas presencialmente quando necessário ou telefonicamente e pelo envio de questionários de monitorização para preenchimento pelas entidades gestoras;
- Avaliação do Programa CAF, por estabelecimento de educação pré-escolar através de: Reuniões de avaliação entre os vários intervenientes no processo CAF, que originaram fichas de registo; Resultados da Avaliação depois de enviada uma ficha de avaliação para preenchimento pelos agrupamentos de escolas; Relatórios realizados.

Nestas etapas de trabalho posso referir que quando iniciei o meu estágio foi-me proposto começar a participar na gestão financeira de todo o programa de implementação do CAF.

Ao princípio olhei para esta tarefa um pouco inquieta porque apercebi-me imediatamente da imensidão de trabalho, pois estes acertos de contas – trimestrais ou bimestrais – eram relativos a todos os jardins-de-infância do concelho de Odivelas.

A minha orientadora fez questão, primeiramente de me explicar a fase de trabalho que tinha antecedido esta etapa e que tinha consistido na Elaboração da Proposta da Componente de Apoio à Família (CAF) na Educação Pré-escolar na vertente Prolongamento de Horário e Normas de Funcionamento do Prolongamento de Horário, para ser aprovada em reunião de Câmara – ainda no ano lectivo anterior – e que após a sua aprovação, tinham sido então lançadas as candidaturas a todos os estabelecimentos de ensino, para posterior análise da sua viabilidade, antes do início do ano lectivo seguinte (aquele onde iniciei o meu estágio).

Este processo pareceu-me complicado, visto que foram processados muitos cálculos para estimar o valor a requisitar para o orçamento camarário, de modo a que o programa tivesse viabilidade de concretização, esse ano. Também é necessário calcular e orçamentar para o ano seguinte, reservando assim essa verba.

Com esta tarefa apercebi-me que afinal um técnico superior de educação além de planear e concretizar actividades educativas tem que ser gestor, financeiro, contabilista, assim como uma infinidade de funções que se tornam necessárias de modo a desempenhar as funções que dele são esperadas.

Ao longo dos meses esta era a minha tarefa diária, aprender e tentar fazer sozinha essa mesma gestão diária, através da actualização constante dos escalões dos alunos e do acerto permanente das suas comparticipações que posteriormente iriam receber, aquando do pagamento das tranches, a cada entidade responsável pela gestão / implementação do Programa.

Nesta etapa aprendi imenso a lidar com as escolas, e com os seus responsáveis e percebi que um técnico tem que estar sempre disponível para tirar dúvidas por telefone ou por e-mail de qualquer que seja os intervenientes no processo.

Percebi também que se existem normas para proceder, estas devem ser seguidas à risca para que todos possam ter as mesmas dificuldades e oportunidades.

Claro que também o facto de todos os técnicos desta divisão se encontrarem a trabalhar numa sala em *open space* me permitiu aprender muito sobre os meandros e constantes aflições dos serviços municipais para corresponderem às solicitações diárias e constantes da comunidade educativa.

Também me chamou a atenção a necessidade, enquanto profissionais de educação, de nos mantermos constantemente actualizados de toda a legislação e normativos que regulam a actividade educativa.

Ainda a interacção entre as diferentes áreas permite que não existam diferenças de opinião e que se mantenha uma política educativa municipal comum.

Numa segunda etapa, comecei por contribuir para a realização de monitorização através do permanente contacto com as entidades gestoras e agrupamentos de escolas presencialmente quando necessário ou telefonicamente e pelo envio de questionários de monitorização para preenchimento pelas entidades gestoras.

Para a realização desta etapa ajudei a reconfigurar o instrumento de recolha de dados, tanto de monitorização pelas entidades gestoras, como de avaliação pelas entidades promotoras do serviço CAF.

As informações que fomos recebendo por e-mail – leiam-se as fichas devidamente preenchidas -foram sido introduzidas numa tabela, onde eram agrupadas por áreas de resposta de modo a facilitar a posterior análise dos dados.

Aqui está um exemplo desta sistematização realizada dos dados recebidos:

Estabelecimento	Planificação das Actividades	Supervisão das Actividades Quem faz e como funciona?	Actividades Dinamizadas pelo CAF		Horário de Funcionamento		Espaços Utilizados	Recursos Humanos	
			Sim Carga Horária	Não	Período Lectivo	Período não lectivo		Nº Funcionários	
JI de Arroja	Equipa CAF; Coordenadoras da CAF; Educadoras	Educadoras; Coordenadora da CAF São realizadas reuniões semanais com os monitores e coordenadora; Reuniões mensais entre educadoras, coordenadora e monitores CAF.	Inglês*	1h	Manhã: Das 7h30 às 9h00 Tarde: Das 15h30 às 19h00	Das 07h30 às 19h00	Salas de Actividades JI; Salas de ATL; Polivalente; Recreio	Educador de Infância	3
			Actividades Lúdicas*	5h				Monitores	13
			Actividades Livres*	5h				Coordenador CAF	1
			Música*	1h				Professor de Música	2
			Expressão Dramática*	2h				Professor de Karaté	4
			Actividade Física*	1h				Professor de Inglês	1
			Expressão Plástica*	8h				Professor de Dança	1
			Expressões Integradas*	1h					
			Karaté*	1h					
			*com professor especializado	1h					
JI Porto Pinheiro									

Figura 5 - Análise das fichas de monitorização das entidades promotoras do serviço CAF (exemplo)

A realização de toda a monitorização do programa incluiu a presença nas reuniões de todos os agrupamentos de escolas, num total de 19 reuniões, nos agrupamentos de todas as escolas do concelho de Odivelas.

Destas reuniões a que assisti consegui reter bastantes aprendizagens. Não só da forma como a representante do município tem de se comportar, não podendo tomar partido de nenhuma das partes, tendo sempre que defender o seu trabalho e o modo de actuação do município, assim como sobre a forma com os actores locais das comunidades educativas e os seus representantes se comportam em relação às políticas educativas do município. No que diz respeito a este programa existem muitas dificuldades ao nível da sua gestão diária nos estabelecimentos de ensino, tal como no modo com a própria escola e os seus corpos docentes, especialmente os educadores do pré-escolar encaram este programa, o que se traduz muitas vezes num sentimento de invasão da sua intimidade com os seus alunos e do seu próprio espaço de trabalho.

O papel do município é o de mediar todos os conflitos que possam existir e ao mesmo tempo sugerir estratégias de resolução de problemas, para que todos os alunos do concelho tenham as mesmas oportunidades de integração. Foi então que percebi também que mais uma vez, se encarna o papel da gestão e mediação de conflitos assim com o apaziguador de emoções e sentimentos.

Após a categorização de todos os questionários e fichas de avaliação, foi realizado o cruzamento de dados, recolhidos por mim e pela Dr.^a Paula, em notas retiradas durante as reuniões, através do preenchimento de uma tabela de cruzamento de dados.

Mais uma vez aqui deixo um pequeno exemplo desse trabalho realizado. (Figura 6)

Relatório de Estágio – Câmara Municipal de Odivelas

Divisão de Planeamento e Intervenção Socioeducativa

CAF - Arroja (2010/2011)						
Agrupamento de Escolas	Estabelecimentos de Educação Pré-escolar	nº total de alunos do JI	Salas JI	Crianças a frequentar CAF	Entidade gestora	Entidade que implementa o Serviço
Arroja	JI Arroja			182	Agrupamento de Escolas	Centro Karate-Do Shotokan
	JI nº 7 de Odivelas					
	JI Porto Pinheiro	225	9			
	Total	225	9	182		
Agrupamento de Escolas	Estabelecimentos de Educação Pré-escolar	Horário praticado		Recursos humanos afectos		Actividades dinamizadas na CAF
Arroja	JI Arroja	Das 7h30 às 9h / Das 15h30 às 19h00		3 educadores de infância + 13 auxiliares + 1 coordenador de CAF + (profs. Especializados: 2 professores de música + 4 professores de Karaté + 1 professor de inglês + 1 professor de dança).		Inglês, actividades lúdicas, actividades livres, música, expressão dramática, informática, actividade física, expressão plástica, expressões integradas, Karaté, dança
	JI nº 7 de Odivelas					
	JI Porto Pinheiro					
Agrupamento de Escolas	Estabelecimentos de Educação Pré-escolar	Planificação		Supervisão		Instalações utilizadas CAF
Arroja	JI Arroja	A planificação é realizada com a coordenadora das CAF em articulação com as educadoras. O plano de actividades das CAF é feito em consonância com o plano de actividades dos jardins-de-infância.		A supervisão é realizada pelas educadoras (presencialmente) e a coordenadora das CAF. São realizadas reuniões semanais com os monitores e coordenadora das CAF e ainda reuniões mensais entre educadoras, coordenadora das CAF e monitores e sempre que necessário.		2 salas de actividades de cada JI, sala ATL/CAF, Polivalente, recreio
	JI nº 7 de Odivelas					
	JI Porto Pinheiro					
Agrupamento de Escolas	Estabelecimentos de Educação Pré-escolar	Aspectos positivos		Aspectos negativos		Medidas a implementar com vista à melhoria
Arroja	JI Arroja	Diversidade de actividades proporcionadas às crianças, interacção com os outros agentes educativos, continuidade e articulação de actividades desenvolvidas na componente lectiva.		As crianças permanecem demasiadas horas no Jardim-de-Infância utilizando o serviço das CAF, chegam a estar 11h30min no estabelecimento de ensino o que é manifestamente muito para uma criança de 3, 4 e 5 anos. Não favorece um crescimento equilibrado e saudável, aspectos que a todos nós compete promover.		Comprovativo dos Pais/Encarregados de Educação de forma a contrariar o excesso de horas de permanência das CAF.
	JI nº 7 de Odivelas					
	JI Porto Pinheiro					
Observações						
Boa articulação entre actividades da caf e acts. Do JI. Vai-se avaliando e aferindo dando continuidade às actividades. Iniciou-se o Inglês em todos os jardins de infância por sugestão dos pais da EB1/JI Porto Pinheiro. Pequenas diferenças em cada JI na alternância entre salas de actividades - utilizam 2 das 3 existentes. O lanche numa situação é dado pelas educadoras, noutras pelo CAF. Foi contratada uma empresa para realizar a limpeza (nos JI's já que no JI Arroja e Nº 7 de Odivelas) quando era feita pelo pessoal do CAF não corria bem pois fazia-se enquanto lá estavam as crianças. Não é dado apoio à hora de almoço. Valor pago CAF inclui 2 actividades (ed. física + 1 escolhida entre Karaté, música e dança)						
Agrupamento de	Estabelecimentos de Educação Pré-escolar	Observações				
Arroja	JI Arroja	mantém salas ano todo; educadoras resolveram dar o lanche às crianças porque não estava a correr bem com o CAF; limpezas correm melhor desde que há nova empresa. Este ano tudo corre melhor. Melhor articulação, organização, melhor ambiente entre pais, crianças, educadoras e equipa CAF.				
	JI nº 7 de Odivelas	alternam salas todos os meses; educadoras dão lanche antes de irem para CAF. limpezas correm melhor desde que há nova empresa. Boa articulação entre as actividades, tendo no entanto cada um os seus trabalhos independentes dos outros. Diversidade de actividades, exª participação no sarau gímnico. Nas férias disponibilizam mais funcionários e realizam muitos passeios. Monitores com alguma dificuldade de dinâmica de grupo (todos têm uma ligação à educação, não sendo sempre educadores). Numa situação em que houve falta de AO, disponibilizaram pessoal da CAF para colmatar falhas.				
	JI Porto Pinheiro	alternam salas de 3 em 3 meses; lanche corre bem dado pela equipa CAF; limpeza pela empresa ainda não funciona muito bem. As actividades são muito variadas. Há boa dinâmica, variedade de actividades incluindo ateliers sugeridos pelas educadoras e que resultou muito bem. Há inclusivé aulas abertas aos pais, comemoração de dias festivos. Por vezes a CAF faz conclusão de trabalhos (complemento). Alguma dificuldade na manutenção dos materiais. Maior dificuldade na estabilização dos funcionários por isso houve funcionários que vieram de outros JI's. Muito dinamismo e funcionários CAF sempre abertos a sugestões. Nota-se que dado que a escola é nova, ainda estão em fase de adaptação constante.				

Figura 6 – Exemplo de cruzamento de dados (realizado após a avaliação da implementação do programa CAF no município)

Após o cruzamento de dados realizei os gráficos que levaram a uma melhor compreensão dos dados recolhidos e a uma síntese da avaliação do programa, neste ano lectivo.

Desta forma, posso considerar que esta fase do meu estágio se revelou essencial para toda a compreensão do funcionamento do programa, bem como para a minha própria interacção com os intervenientes.

A análise das Fichas de Avaliação e dos Questionário, foi uma etapa que durou algumas semanas, pois alguns agrupamentos de escolas demoraram a reenviar as fichas preenchidas, o que se manifestou uma dificuldade.

Desta análise resultou a escrita de relatórios, que avaliam a concretização de todo o programa de CAF implementado ao longo do ano. Um desses relatórios – Análise das fichas de monitorização do CAF – encontra-se em anexo do presente trabalho (Anexo VIII).

Por outro lado, foi muito importante para mim perceber o modo como se organiza um ano lectivo assim como todas as componentes a ele associadas, tais como: o apoio aos alunos seja económico, em material didáctico ou tecnológico; a manutenção de equipamentos e edifícios escolares ou ainda a gestão do pessoal não docente, sejam funcionários operacionais ou administrativos, em todas as escolas do ensino básico do concelho de Odivelas.

Ao mesmo tempo que desempenhava estas funções, também fomos desenvolvendo a nova proposta do Programa de Actividades de Animação e Acompanhamento das crianças que frequentam a Componente de Apoio à Família (CAF) na vertente Prolongamento de Horário nos estabelecimentos de Educação Pré-Escolar, existentes no concelho de Odivelas.

Na área de Apetrechamento dos estabelecimentos de ensino - Computadores nas escolas /PTE desenvolvi diversas actividades como:

- Realização de monitorização e acompanhamento através do permanente contacto com estabelecimentos de educação e ensino / agrupamentos de escolas;

Visitámos diversos estabelecimentos de ensino pré-escolar e básico, no sentido de resolver diversas situações relacionadas com esta temática. Esta foi para mim uma grande aprendizagem porque aprendi o modo como se deve articular com outras estruturas técnicas da câmara – nomeadamente os técnicos de informática – e também como um técnico de educação se comporta no terreno, nas escolas e como encara a sua

posição de representante do município, e tenta resolver diversos problemas, não só da sua competência como também reportar aos seus colegas situações existentes.

- Elaboração de inventário e frequente actualização incluindo propostas de processo de auto de abate administrativo;
- Elaboração de propostas de aquisição de novo equipamento / software informático de acordo com as necessidades detectadas;
- Realização de intervenções (assistência e manutenção) necessárias e / ou solicitadas pelos Estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico e estabelecimentos de educação pré-escolar, pela equipa que dá apoio às escolas (DPISSE juntamente com a equipa do GTIC): reparação de avarias de impressoras ou outros componentes dos computadores, disponibilização de cabos, colunas, ratos, switch e pequenos materiais, resolução de problemas de ligação dos computadores à internet, ligação de equipamentos, instalação de software, resolução de problemas de configuração;
- Acompanhamento após a intervenção do ME relativamente à linha de internet em Banda larga de alta velocidade - em alguns casos por cabo de fibra óptica, nas Escolas Básicas de 1º ciclo, no âmbito do Plano Tecnológico de Educação;
- Acompanhamento do PTE relativamente aos novos estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico e educação pré-escolar construídas ou que foram submetidas a obras de ampliação/remodelação/requalificação em que foi necessário solicitar alteração do ponto de acesso de internet; Colaboração no estabelecimento de ligações e configurações do equipamento informático à rede estruturada existente nos novos estabelecimentos de educação e ensino;
- Colaboração na resolução de problemas nas escolas de 2º e 3º ciclo do ensino básico, dos agrupamentos cujo apetrechamento de estabelecimentos de ensino já é competência atribuída recentemente à Câmara Municipal de Odivelas sempre que solicitado pelos agrupamentos de escolas em questões como: migração da rede estruturada antiga para a rede nova rede informática, problema de configuração da nova linha de internet instaladas no âmbito do Plano Tecnológico em Educação (PTE) (programado e implementado pelo Ministério da Educação).

Esta área também me interessou bastante porque acredito que as Tecnologias da Informação e da Comunicação têm vindo a provocar uma enorme mudança na Educação, originando novos modos de difusão do conhecimento, de aprendizagem, e,

particularmente, novas relações entre professores e alunos. Assim acho importantíssimo o esforço do município de Odivelas em apetrechar os seus estabelecimentos de ensino com o máximo possível de equipamentos informáticos, sejam computadores, impressoras e quadros interactivos, seja com uma rede de internet estruturada.

Neste estágio reflicto principalmente sobre a crescente influência que os municípios têm ao nível local, aparecendo como o parceiro privilegiado no processo de decisão política e de administração da educação.

Apercebi-me do trabalho árduo que a minha orientadora tinha devido aos constantes pedidos de relatórios e actualizações diárias, o que também foi benéfico para o meu trabalho porque acabei por ajudá-la e perceber o modo como a exigência em torno do serviço educativo prestado é cada vez maior e mais eficaz.

Outra curiosidade que me chamou à atenção relaciona-se com a forma como se estabelecem as relações com as escolas e com as suas estruturas de topo e intermédias. É uma relação inesgotável, que confere às autarquias uma capacidade de intervenção de modo a que se produzam experiências educativas muito valorosas além da sua capacidade de administrar os recursos materiais e humanos.

Claro que também aprendi ética de trabalho e de profissionalismo que me será bastante útil para o exercício da minha profissão futura, que muito me aprazeria se passassem pelo desempenho de algumas das funções que desenvolvi neste estágio.

Capítulo 3

O município e a agregação de agrupamentos

1. Apresentação do Estudo

Este estudo pretende simular cenários e encontrar pistas que permitam reflectir sobre o modo de actuação do município no campo educativo, tendo em conta as hipóteses mais prováveis para a reorganização escolar no concelho.

Este tema pode levantar várias questões, quer sobre o modo de implantação dos agrupamentos no concelho de Odivelas, quer sobre os objectivos com que foram sendo pensados, quer ainda sobre as formas de organização e gestão do município, no quadro de autonomia que lhes é conferida.

Neste enquadramento, definimos a seguinte pergunta de partida:

Qual o impacto de criação dos Mega Agrupamentos de escolas no concelho de Odivelas, em particular na organização das próprias escolas e no município?

1.1 Justificação

Quando no Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, se consagra a criação dos Agrupamentos de Escolas, esta surge como uma estratégia política de combate ao isolamento dos alunos e professores e a uma consequente fragmentação do sistema educativo, o que perpetuava uma ruptura sistemática das aprendizagens dos alunos. Deste modo fundamentava-se assim a necessidade de promover condições de sequencialidade das aprendizagens.

A implementação desta medida política teve impacto na organização do sistema educativo, mas tornou-se necessário reforçar os princípios educativos da medida.

A Resolução do Conselho de Ministros nº 44/2010 salienta como um dos seus primordiais objectivos “a concretização da universalização da frequência da educação básica e secundária de modo a que todos os alunos frequentem estabelecimentos de educação ou de formação pelo menos entre os 5 e os 18 anos de idade.”

Assim, deste modo nela são estabelecidas orientações para o reordenamento da rede escolar. Os mega-agrupamentos surgem como materialização desta reorganização escolar.

A análise da implementação desta estratégia justifica-se do seguinte modo: em primeiro lugar tem a ver com a actualidade da temática no âmbito da administração educacional. Este tema tem sido abordado por diferentes dirigentes políticos assim como responsáveis por sindicatos ligados à educação e tem sido fervorosamente defendido ou atacado, seja pelas suas vantagens evidentes, seja pelos seus indesejáveis efeitos.

A aplicação desta medida de reformulação da rede escolar pode revelar-se bastante interessante do ponto de vista da autonomia de cada interveniente educativo que actua em cada contexto de acção concreto.

Em segundo lugar pela actualidade da investigação, que poderá revelar alguma compreensão sobre o modo como esta medida de política educativa afectará o Concelho de Odivelas, que terá que adaptar-se à mesma.

1.2 Objecto de Estudo

O objecto de estudo desta investigação foi constituído por agrupamentos verticais e escolas secundárias do concelho de Odivelas.

O concelho de Odivelas, situado no distrito de Lisboa, é um dos mais recentes municípios de Portugal, tendo sido criado em 19 de Novembro de 1998.

É formado por sete freguesias: Caneças, Famões, Odivelas, Olival Basto, Pontinha, Póvoa de Santo Adrião e Ramada, distribuídas numa área de 26,6 km², e com uma população de 143 755 habitantes (Censos de 2011). Faz fronteira com os concelhos de Loures, Sintra, Amadora e Lisboa. Este concelho funcionou durante anos como “dormitório” mas a construção de grandes infra-estruturas, como a CRIL, a CREL e o Eixo Norte/Sul corrigiram alguns dos problemas de acessibilidade e contribuíram para diminuir o seu isolamento e proporcionar condições para criação de novas empresas. A freguesia de Odivelas possui a maior densidade empresarial, seguindo-se a freguesia da Pontinha, da Ramada e da Póvoa de Santo Adrião. Existem, ainda, neste concelho, algumas zonas agrícolas, nomeadamente, a freguesia de Caneças.

Os sectores económicos mais representados, no concelho, são o secundário, através da construção civil e o terciário com o comércio e a restauração.

Relativamente à Educação as informações recolhidas nos Censos 2001, dado ainda não existir informação sobre esta área sistematizada a partir desses Censos, permitem afirmar que houve um aumento significativo do nível de instrução da população. Observou-se um decréscimo da população que completou apenas o 3.º ciclo e um crescimento acentuado daquela que atingiu o ensino secundário e o superior. De referir

que em segundo dados dos Censos de 2001 se registaram 26334 indivíduos a frequentar o ensino no concelho de Odivelas, dos quais 49,4% eram homens e 50,6% mulheres. Na freguesia da Ramada a percentagem da população a frequentar o ensino é cerca de 21,6%, o que dentro do contexto do concelho é a mais elevada.

1.3 Objectivos e Eixos de Análise

Pode definir-se metodologia de investigação como “um conjunto de directrizes que orientam a investigação científica” (Herman, 1983). Para que se construa um percurso metodológico coerente, torna-se necessário a articulação de diversas fases de um projecto de investigação, que se interligam logicamente, de modo a responder ao problema levantado.

O projecto de investigação pressupõe a definição dos seguintes objectivos gerais:

- Reconhecer a existência de uma reorganização no sistema educativo;
- Analisar as repercussões da reorganização do sistema educativo na organização das escolas e nas responsabilidades municipais, em particular as que decorrem da instituição dos mega-Agrupamentos.
- Identificar implicações da criação dos mega-agrupamentos para a Câmara Municipal de Odivelas e para a sua organização interna.

E como objectivos específicos:

- Reconhecer obrigações legais dos municípios determinadas pelo quadro legal em vigor;
- Identificar os princípios orientadores da criação dos mega-agrupamentos;
- Conhecer a evolução da criação dos mega-agrupamentos no concelho de Odivelas;
- Reconhecer mudanças na organização da rede escolar local, decorrentes do processo de constituição dos mega-agrupamentos;
- Reconhecer impactos nas escolas e nos municípios.

De acordo com os traços metodológicos desta investigação foi adoptado um conjunto de questões que orientaram a investigação a partir da questão de partida do trabalho, anteriormente apresentada.

Deste modo, a investigação foi subdividida nos eixos de análise que a seguir se apresentam.

- Bases Políticas e Legais da medida;
- Repercussões sobre a organização escolar;
- Implicações na intervenção municipal.

a) Num primeiro eixo de análise pretendo descrever a forma como se operacionalizam as bases políticas e legais para a implementação do processo de constituição dos mega-agrupamentos;

- Que despachos foram publicados no diário da república?
- Que objectivos eram descritos e que processos foram determinados?
- Quais os destinatários principais visados pela reorganização?
- A política de constituição dos mega-agrupamentos tem razões pedagógicas e científicas subjacentes, que sejam válidas para o concelho de Odivelas?

b) Num segundo eixo de análise pretendo caracterizar as repercussões para o sistema escolar da criação dos mega-agrupamentos;

- Qual o melhor modo de organização da Rede Educativa com a implementação das agregações de escolas e agrupamentos?
- Que canais de comunicação serão utilizados para a manutenção de um trabalho cooperativo entre as escolas de cada mega-agrupamento?
- Quais os impactos organizativos nas escolas e nos agrupamentos?
- Quais os impactos financeiros na gestão das escolas?
- Poderá ser potenciada a relação entre as escolas e o município para além das competências legais?

c) Num terceiro eixo de análise pretendo identificar as implicações da criação dos mega-agrupamentos para a Câmara Municipal de Odivelas.

- Pode o papel das autarquias ser valorizado, pelo ministério da educação, com a definição dos Mega-Agrupamentos?
- Têm os Mega-Agrupamentos alguma implicação na participação dos municípios na direcção das escolas?
- Terão os municípios mais competências, nomeadamente, na manutenção do parque escolar do 2º e 3º ciclos? E no ensino secundário?
- Têm os Mega-Agrupamentos algum impacto na diminuição dos encargos com os transportes escolares?
- O município passará a assumir responsabilidades no apoio aos alunos carenciados do ensino secundário?

1.4 Metodologia de Investigação

1.4.1 Tipo de Investigação

De acordo com a problemática central e as questões de investigação levantadas, o presente estudo constitui uma investigação naturalista, na medida em que se caracteriza pelo estudo de situações concretas e identificadas pelo investigador: “O conhecimento científico resultante do processo de investigação exprime-se num discurso descritivo de situações concretas, articulado numa lógica argumentativa (...) que sustenta uma interpretação dessas situações” (Afonso, 2005).

A investigação qualitativa (Bogdan & Biklen, 1994) tem como principais características:

- Valorização do ambiente natural como fonte directa de dados. Os investigadores qualitativos recolhem directamente a informação relativa a situações reais;
- O investigador é o principal instrumento de recolha, organização e análise de dados;
- É descritiva, isto é, os dados recolhidos são em forma de palavras;
- Sublinha a importância de se perceber o significado que os sujeitos da investigação dão aos processos investigados.

Utiliza-se uma abordagem qualitativa, cujo posicionamento epistemológico é interpretativo, construído a partir dos discursos dos actores locais e de análise documental, realizada através de um estudo de caso, numa perspectiva interpretativa.

1.4.2 Estratégia de Investigação: Estudo de Caso

Dentro da investigação qualitativa, optei pelo Estudo de Caso, o qual consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos e qualitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação. (Afonso, 2005)

Sobre o estudo de caso Afonso (2005) no seu livro “Investigação Naturalista em Educação”, cita a definição de Bassey: “O estudo de caso em educação é uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, centrada em facetas interessantes de uma actividade ou programa...com o objectivo de fundamentar juízos e decisões dos práticos...” (Bassey (1999), citado por Afonso, pag.70).

A lógica do estudo de caso centra-se na natureza do objecto de estudo.

Nesta investigação, havia um problema a investigar, com *uma necessidade de compreensão global* (Stake, 2009) generalizada ao concelho todo, daí a necessidade de se alcançar um conhecimento mais profundo da reorganização da rede escolar.

Na realidade pretendo explicitar as posições dos actores locais no processo de forma descritiva, facilitando deste modo a interpretação das intenções registadas nos documentos legislativos e perspectivando futuros desenvolvimentos e consequências.

Assim, optei por uma abordagem descritiva e interpretativa para a sua concretização.

Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc., sendo neste caso um conjunto de instituições que poderão estar envolvidas num plano comum.

O estudo de caso distingue-se de outras metodologias porque para além de ser fortemente descritivo, utiliza uma amostra muito pequena, centrando-se apenas, tal como já foi referido anteriormente, numa instituição ou num só indivíduo ou num grupo pequeno. Contudo o estudo de caso, não é apenas descritivo, pelo contrário, pode também auxiliar no levantamento de questões, na interrogação da realidade, no confronto de uma situação com outras anteriores, ou com teorias previamente recolhidas.

De modo a recolher dados para uma melhor preparação do guião de entrevista final, foram realizadas duas entrevistas exploratórias (Anexo II), cujo guião também se encontra em anexo (Anexo I).

As entrevistas exploratórias tiveram como objectivos auscultar o ponto de vista dos actores locais especializados na área em estudo, como testemunhos privilegiados, com vista a preparar os instrumentos de inquérito a aplicar posteriormente.

Os dados finais foram recolhidos através das entrevistas aos responsáveis das escolas, bem como decorrentes da análise documental.

Esta análise tem então o intuito de dar resposta às questões de pesquisa e que visam a percepção do impacto dos mega-agrupamentos no concelho de Odivelas.

Esta estratégia de investigação baseia-se fortemente no trabalho de campo, e o investigador tem o papel central de recolher informação utilizando os vários instrumentos, tal como entrevista, ou observação, para interpretar a realidade.

1.4.3 Limitações do Estudo

Os objectivos do estudo pressupõem uma produção de conhecimentos extensa e rigorosa. Partindo do princípio que este estudo se realizou num âmbito de um Estágio Curricular, consideram-se ainda algumas limitações que emergem no processo investigativo.

Ao longo deste trabalho senti dificuldades a dois níveis distintos. Por um lado, a dificuldade de ter de construir um instrumento de recolha de dados com o objectivo de perceber o impacto dos mega-agrupamentos, tendo a consciência que este provavelmente não seria um tema fácil de estudar pois o conhecimento sobre o mesmo é muito pouco. É um tema que poucas pessoas queriam abordar, por ser incómodo, pois ameaça alguns poderes instituídos, e por ser uma temática que se foi desenvolvendo ao longo do curso da investigação.

Existe ainda a questão da representatividade da opinião do entrevistado, contudo na impossibilidade de recolher a opinião de todos os responsáveis locais, optei por entrevistar dois directores de agrupamentos, dois directores de escolas não agrupadas (uma secundária e uma profissional).

Por outro lado, senti dificuldade em cumprir a calendarização previamente definida, isto porque apesar de ter contado com bastante tempo para as entrevistas, estas tiveram que se arrastar por mais tempo que o previsto, devido à falta de disponibilidade dos entrevistados.

1.4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Na investigação foram utilizadas técnicas como a análise documental que consiste na “utilização da informação existente nos documentos anteriormente elaborados, com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação” (Afonso, 2005). Nesta técnica Afonso (2005) define os tipos de documentos a consultar: documentos oficiais, dos quais consultei diplomas legais que definem a nova reorganização escolar, assim como regulamentos internos, protocolos e planos de actividades da Câmara Municipal de Odivelas; documentos públicos, dos quais pesquisei todo o tipo de notícias que de algum modo argumentavam sobre a problemática em estudo, assim como artigos de opinião escritos por lóbis interessados, por exemplo, sindicatos de educação.

Para recolher dados, utilizei a entrevista, e para a respectiva análise utilizei a metodologia de análise de conteúdo, relativamente a todas as entrevistas semi-directivas, relacionando os resultados desta análise com os resultados da análise documental.

→ Entrevista

A entrevista consiste numa “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (Morgan, 1988, cit. por Bogdan e Biklen, 1994).

Numa primeira fase do percurso investigativo, após a definição da pergunta de partida, na etapa da exploração do tema da investigação, tornou-se necessário complementar as primeiras leituras com a realização de entrevistas exploratórias de modo a construir a problemática de investigação.

As entrevistas contribuíram para descobrir os aspectos a ter em conta e para alargar o campo de investigação. Também forneceram dados para a construção do instrumento final de recolha de dados, as entrevistas finais. Estas entrevistas foram realizadas a dois representantes de duas escolas sede de agrupamento do concelho de Odivelas (Anexos I, II, III).

De acordo com a presente investigação, a técnica adoptada foi a Entrevista Semi-Directiva, dado que foi constituído um guião com questões abertas, dirigidas por objectivos orientadores.

Segundo Afonso (2005), o Guião deve ser construído “a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projecto de investigação; a sua estrutura típica tem um carácter matricial, em que a substância da entrevista é organizada por objectivos, questões ou itens; cada objectivo corresponde a uma ou mais questões; a cada questão correspondem vários itens que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta” (Anexo IV).

Neste contexto, a entrevista que realizei teve como objectivo verificar a coerência entre o discurso inscrito nos documentos oficiais – os normativos legislativos – e o conhecimento prático dos actores, tal como reconhecer repercussões e implicações na organização do sistema educativo local, do ponto de vista das escolas e do município.

Optei por utilizar como principal fonte de recolha de informação as entrevistas semi-directivas, dadas as suas características. Tornam-se convenientes porque permitem a possibilidade de dar ao entrevistado liberdade de expor livremente o seu modo de pensamento sobre todo este processo gradual de reorganização escolar.

Este instrumento permite a interacção com o indivíduo, podendo assim existir uma orientação da conversa de forma a não permitir dispersões indesejadas, e permite ainda que os entrevistados se sintam mais à vontade e consequentemente torna possível obter informações pessoais e conhecer as motivações, sentimentos, atitudes e crenças dos entrevistados. Podendo ser não estruturada, semi-estruturada ou estruturada, a Entrevista pressupõe a construção do instrumento adaptado ao interlocutor, situação ou contexto.

Neste sentido, as entrevistas o guião de entrevista final foi aplicado à Directora do Agrupamento de Escolas Avelar Brotero, ao Director do Agrupamento de Escolas da Pontinha, ao Director da Escola Profissional Agrícola da Paiã e ainda ao Director da Escola Secundária de Caneças (Anexo V).

1.4.5 Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

No que diz respeito à metodologia de análise de dados, tal como foi referido utilizei a análise de conteúdo para as entrevistas semi-directivas. A análise de dados é, então, um processo de produção de um registo discursivo, após um momento de descrição dos dados registados, que identifica os aspectos essenciais da situação em estudo apoiando-se na descrição das suas relações (Afonso, 2005).

Assim, procedi à sua respectiva transcrição, para posteriormente se proceder à análise de conteúdo (Anexo VI), que “de acordo com Bardin (2002), baseia-se em operações de

desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias.”

No caso da presente análise estas unidades referidas por Bardin (2002) foram unidades de contexto, dada a extensão dos raciocínios dos entrevistados, organizadas por Temas, Categorias e Indicadores, permitindo uma análise clara e organizada dos protocolos. A frequência de resposta não foi tomada com relevante para a presente investigação.

Relativamente à análise documental, tratou-se da leitura de variados documentos a nível da legislação que enquadra esta reorganização escolar assim como diversos documentos de opinião sobre o desenvolvimento de todo este processo, assim como de artigos críticos à mesma.

Na análise de conteúdo, os entrevistados são identificados pela ordem de realização das entrevistas (E1, E2, E3, E4).

A análise centrou-se ainda na leitura da Carta Educativa do Concelho de modo a perceber as perspectivas de crescimento do seu território e rede educativa.

2. Apresentação e discussão de resultados

Este ponto será dedicado à apresentação do tratamento da informação recolhida ao longo do percurso do estágio, na Câmara Municipal de Odivelas. A obtenção destes dados resulta do uso de técnicas de recolha de informação, como a pesquisa documental e entrevistas semi-directivas que de seguida foram submetidas a uma análise de conteúdo.

O objectivo é descrever e apresentar as informações recolhidas de modo a perceber os possíveis impactos da reorganização da rede educativa para o sistema educativo local.

Após a apresentação e descrição das informações recolhidas, neste ponto, pretende-se analisar os dados, discutindo-os e problematizando-os.

Esta análise tem o intuito de responder às questões de investigação anteriormente referidas.

2.1 Sobre a execução do projecto de investigação

Após ter definido a amostra da presente investigação, que inicialmente seriam todos os directores de agrupamentos e de escolas não agrupadas, assim como um representante ou técnico da divisão de Educação, Juventude e Cultura e / ou a vereadora do respectivo Pelouro, iniciei os contactos pessoalmente, primeiramente com a minha orientadora de estágio e com o respectivo chefe de divisão, que me facultaram os contactos telefónicos, dos entrevistados. Ficou decidido que as entrevistas seriam realizadas a quatro

directores de escolas, por falta de disponibilidade dos restantes (directores e responsáveis municipais).

Antes dessas entrevistas, foram realizadas entrevistas exploratórias, com vista a preparar os instrumentos de inquérito a utilizar. Estas entrevistas iniciaram-se em Janeiro e duraram cerca de um mês. Foram realizadas duas entrevistas exploratórias: a uma directora de agrupamento e a um presidente de um conselho geral de um agrupamento de escolas.

As entrevistas finais começaram em Abril e duraram até ao final de Maio.

2.2 Sobre as bases políticas da medida

O dispositivo legal que acompanha esta medida de reorganização escolar é ainda bastante limitado. No entanto os objectivos da mesma estão bastante claros. Os objectivos mais referidos são a optimização de recursos e a redução de custos “uma ideia de tentar no fundo otimizar recursos, reduzir custos” (E1). Este objectivo é definido nos documentos oficiais mas de uma forma disfarçada, foi imediatamente entendido por estes directores de escolas e agrupamentos.

Se este objectivo estava subentendido, outros estavam devidamente clarificados. Estes mega-agrupamentos têm como intenção clara de promover a conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas, facto que não é bem encarado por todos os entrevistados: “pode ser desejável que um aluno se mantenha dentro de uma mesma organização embora em espaços físicos diferentes e com modos de funcionamento diferentes” (E1). Embora haja algum consenso neste objectivo, existe uma voz discordante “(...)A conclusão da escolaridade não tem muito a ver ser um mega agrupamento ou não, porque se verá da mesma maneira se for ou não” (E3) .

Outro ponto que os entrevistados referiram como importante seria o facto de não perceberem quais eram os propósitos pedagógicos desta medida “Esses agrupamentos não apareceram naturalmente, apareceram por uma medida legislativa (...)”(E1) e também pela falta de preparação para o lançamento da medida “(...)não se pode decretar uma cultura.” (E1). A cada escola teria de ser dada uma oportunidade de se adaptarem e adaptarem os alunos a uma nova realidade: “Os agrupamentos são constituídos por várias escolas, e que apesar de serem agrupadas cada uma delas tem a forma de se organizar, de viver, culturas diferentes...não é...climas diferentes, tudo isso é diferente, apesar de estarem num mesmo agrupamento.” (E1)

A articulação do percurso escolar, a ser realizado num mesmo agrupamento de escolas permitiria aos alunos serem acompanhados e terem sempre o seu historial de ensino naquele agrupamento “(...)Viável...viável será com certeza....é sempre viável”(E4).

O mais importante nestes objectivos é a forma como estes são preparados para serem alcançados “(...) Em termos concretos, a realidade local de cada um dos agrupamentos tem que ser pensada caso a caso, vai depender da dimensão, mas em termos abstractos é perfeitamente possível”(E4). Essa forma de preparação pode ser mal pensada, como parece ser esta reorganização, pois segundo os entrevistados surge numa altura inoportuna: “(...) Não se aplica uma medida destas a meio de um mandato, não faz sentido nenhum” (E2).

Quanto à relação desta medida de reorganização da rede educativa com a política educativa local, esta pode sair reforçada: “(...)Poderá vir a acontecer, pelo menos pelos normativos, que será mais fácil dentro de um mesmo agrupamento estabelecer uma orientação, uma política, para esse agrupamento, apesar do que tinha referido que poderá haver várias formas de agir, mas haverá mais uniformidade do que o que se passa actualmente.”

Por outro lado houve entrevistados que acharam que não sairão reforçadas as políticas educativas locais porque existirão sempre resistências à mudança e vontade de manter identidades e filosofias próprias: “(...) Penso que não mudaria nada. ” (E2); “(...)Continuaria cada um por si, já assim o trabalho é difícil, mesmo estando num agrupamento vertical..” (E2); “(...)Não reforça.” (E3) “(...) No meu ver, pelo contrário, tudo o que é centralizado às vezes não resulta.” (E3); “(...) Com o número de alunos elevado é quase impossível (E4).

2.3 Sobre impactos na organização escolar

Um dos aspectos mais focados neste ponto, pelos entrevistados, foi a quantidade de alunos pertencentes a um mesmo agrupamento: “(...)Com um universo tão vasto acaba por tornar as coisas difíceis de serem conseguidas.” (E4); “(...)É preciso haver uma relação entre os agrupamentos e a escola...e têm que ser funcionais” (E4); “(...)numa escola secundária, tenho um departamento com de mais de cinquenta professores, se juntar tudo, fico com um departamento na ordem dos oitenta ou noventa professores e depois é difícil trabalhar.” (E4). Este aspecto demonstra que existe uma ambiguidade entre a necessária redução de custos e a perda de qualidade no ensino.

A posição do município sobre a reorganização escolar não foi transmitida oficialmente às escolas, pelo que este aspecto foi referido frequentemente: “(...)A posição não tem sido transmitida a não ser oralmente, por conversas e diálogos entre as partes quando estão presentes”(E3).

Deste modo, este foi um ponto incomodativo para estes gestores das escolas, pois se esta tivesse sido tomada claramente as escolas saberiam com que contar.

Nestas entrevistas são postas em evidência as dificuldades sentidas na gestão da vida escolar. Desde logo pela sua complexidade natural, de um universo que agrega diferentes indivíduos: “(...)Diariamente a gestão desta escola é muito complicada.” (E2). Também pela imensidão de tarefas a executar: “(...)agora não sei se é possível ter 4000 alunos num agrupamento, 300 professores, 150 funcionários, não sei se é funcional(...)Isto assim já é uma média empresa com um orçamento já considerável”(E3).

Ao nível da aprendizagem, também as metas definidas pelo programa de aprendizagem para 2015 podem não ser conseguidas tão facilmente como se pensa. Os principais objectivos deste programa visavam a elevação das competências básicas dos alunos portugueses; assegurar o cumprimento da escolaridade obrigatória de 12 anos e ainda reforçar o papel das Escolas. Neste sentido teriam que ser revistas e adaptadas e esta nova reorganização escolar: “(...)Tinha que haver alterações para termos as mesmas metas, uma série de objectivos comuns ao agrupamento”(E1). Não facilitando o seu cumprimento, os mega-agrupamentos poderiam ajudar as escolas secundárias a alcançá-los mais facilmente: “(...)estando no agrupamento os números são mais fáceis de cumprir, se calhar, mas isso não significaria que a nível do sucesso real se concretize.”E1

Os impactos na organização escolar podem também ser analisados ao nível da redução de custos e optimização de recursos, prosseguindo os objectivos da medida. Isto pode ser ao nível da redução de funcionários pois com a agregação dos agrupamentos com escolas secundárias, haveria uma duplicação de funções e de chefias: “(...)Há aqui uma concentração, duplicação de funções que não faz sentido manter”(E4). De qualquer modo é importante também perceber que as vivências dos agrupamentos e das escolas secundárias são diferentes, tal como a sua organização administrativa: “(...)A EB 2.3. tem uma secretaria, a secundária tem uma secretaria e elas funcionam de forma autónoma e se juntarem têm que funcionar como uma só. Claro (...) o chefe que ficar tem mais trabalho obviamente. Para tratar do sector dos alunos, não chega um

funcionário ou dois, preciso de mais, ou para tratar dos registos biográficos ou para dar andamento aos processos, não chegam o número de funcionários que tinha porque se o número de professores aumentou para o dobro, há mais serviço, mas de uma forma geral não é duplicar, portanto haverá menos gente...agora mais burocracia, penso que é exactamente a mesma coisa. Tenho é que ter gente especializada em todo o tipo de funções. As particularidades do ensino secundário é uma coisa que as pessoas que trabalham numa EB 2.3 nunca vivenciaram.” (E4)

Mais uma vez, neste assunto é posta em causa a gestão com tão elevado número de alunos: “(...)Até ao nível da gestão não sei se será muito fiável ter uma agregação deste tamanho”(E3).

Assim, a redução de custos será residual ao nível do pessoal administrativo, pois o trabalho continuará a ser igualmente exigente.

Já ao nível dos corpos de chefia esta redução de recursos humanos pode ser realizada. A escola sede passará a ter um só director, apoiado por outros elementos que compõem a direcção do novo mega-agrupamento: “(...) Mesmo nesta escola, por exemplo, para a próxima gestão tenho que prescindir de um dos meus adjuntos...e este é um assunto que me vai dar alguma dor de cabeça, a forma de comunicar isso”(E4); “(...)Nos serviços administrativos eu preciso só de ter um tesoureiro em vez de dois; preciso de um chefe de serviços em vez de dois ”(E4). Ao nível dos outros recursos humanos das escolas é referido que existe um número que não pode diminuir, o de professores “(...)Menos professores nem tanto”(E4), sendo que nas opiniões recolhidas surge uma vontade de serem as escolas a terem a competência de contratar os seus docentes. Já no caso das assistentes operacionais, a cargo do município, estas devem manter o seu número, até porque como foi referido muitas vezes estão abaixo do rácio definido para cada escola: “(...)Especificamente (...) nas auxiliares de acção educativa, agora assistentes operacionais, não pode haver redução...não faz sentido...porque os espaços são os mesmos e neste momento a maior parte das escolas já está aquém daquilo que necessita”(E4). Este problema acentua-se pelo facto de não ter conhecimento do que se passará com as assistentes operacionais das escolas secundárias com estas agregações. De momento, estas são competência do Ministério da Educação, no que diz respeito ao ensino secundário, mas existe a preocupação evidente de como se vai processar a passagem destas para o município ou mesmo se esta irá acontecer. Como será que o município lidará com esta situação de situações laborais diferentes? Foi uma das

questões mais enfatizadas pelos entrevistados, e que não ficou esclarecida com esta investigação.

Em relação aos documentos estruturantes das escolas (regulamento interno e projecto educativo) todos são unânimes em concordar que estes têm que ser revistos e reformatados: “(...)Sim, penso que no primeiro ano terá que haver um reajustamento em todos os documentos de orientação da vida escolar, assim como a colaboração das direcções no sentido que se encontrar o rumo certo para se realizar o trabalho esperado” (E2).

Também a readaptação da oferta educativa de cada agrupamento é necessária de modo a não existir uma duplicação de oferta entre escolas e agrupamentos, visto quase todas possuírem diversas modalidades e ofertas de ensino: “Sim, teria que ser adaptada.”(E2); “(...)Sim, terá que existir um reajustamento até porque nós temos Novas Oportunidades, que por sinal têm bastante procura, e a secundária oferece este tipo de percursos formativos, por isso terá que ser tudo revisto.” (E2)

Principalmente as escolas secundárias terão de aprender a conviver na comunidade escolar, isto é, apesar de estarem perfeitamente integradas no sistema de ensino local, estão muito habituadas a estarem separadas e esse sentimento de autonomia terá de desaparecer: “(...)E claro que as escolas secundárias estão habituadas a trabalharem sozinhas, o que não facilita um processo destes.” (E2)

Todas estas mudanças, na opinião dos entrevistados devem ser realizadas de um modo ponderado e preparadas atempadamente, sem que se exijam mudanças drásticas e imposições adversas: “(...)não vale a pena impor nada a ninguém, as coisas não se podem impor, por exemplo, num projecto educativo, em que o trabalho depende sempre das pessoas e para já tem que...quando penso num projecto educativo a nível de uma escola temos que pensar se as pessoas aderem ou não ao projecto, temos que as ganhar como parte integrada do mesmo, porque se não aderem é termos uma coisa que não se envolvem por gosto”(E4). Todos devem estar envolvidos num projecto comum: “Há aqui uma série de especialidades diferentes que eu tenho que ter gente adaptada a trabalhar. Fica tudo mais complexo, mas tem que tudo estar adaptado à complexidade dessa função. Agora reduzir aleatoriamente o número de pessoas pode complicar”(E4).

A questão da identidade foi bastante focada porque com esta reestruturação torna-se necessário construir uma nova identidade comum, que agregue todas as idiossincrasias da comunidade escolar. Esta contribui para o modo de criação do ambiente escolar instituído em cada organização: “Sim interfere”(E1), “Também não estou seguro em

absoluto que interfira negativamente (...) pode interferir positivamente” (E1). O clima de cada escola poderá ficar influenciado pela perda de identidade, pelo facto de existirem escolas com bastante reconhecimento por parte da comunidade educativa, no concelho e fora dele. É o caso, por exemplo da escola profissional agrícola da Paiã: “(...)É uma escola, pelo menos no meio agrícola e nas áreas envolventes é uma escola que é conhecida, tem alguma tradição e peso ao nível da formação profissional e portanto, isto para dizer, que a integração num agrupamento poderia ter um impacto”(E1).

Assim, esse receio torna-se legítimo e latente: “(...)O clima das escolas, como há alunos que daqui vão para as secundárias no caso de ser a secundária a que ficamos agregados, e com quem nós já temos relação, não só entre professores, alunos e até funcionários não sei se isso vai melhorar, piorar ou ficar na mesma”(E3); “(...)Esta escola é uma escola muito antiga, tem uma tradição muito grande, tem muito reconhecimento no país”(E1).

No quadro seguinte (quadro 1) estão sintetizados os impactos mais relevantes para as escolas, provocados por esta agregação, obtidos através das respostas dos entrevistados, bem como possíveis estratégias a desenvolver pelos gestores escolares, para minimizar esses impactos.

Quadro 1- Impactos evidenciados para as escolas

Impactos para a escola	Estratégias para minimizar os impactos
Rever órgãos de gestão Incluir elementos representativos de todos os ciclos de ensino	Delinear procedimentos uniformes de forma a existir uma maior articulação entre todos os ciclos de ensino
Perda de autonomia	Criação de projectos educativos que unifiquem os estabelecimentos de ensino
Perda de Identidade	Adopção de medidas práticas que fomentem a identidade própria de cada mega-agrupamento

O impacto na organização da rede educativa do município pode prever-se com a constituição de cenários possíveis para as agregações dos agrupamentos e das escolas não agrupadas do concelho. Para a elaboração da tabela de cenários possíveis (quadro 2) foram utilizados os únicos critérios que me pareceram utilizáveis, embora tenham sido sugeridos outros pontos de análise, como os previsíveis fluxos escolares dos alunos e o apoio dado aos mesmos, que não foi possível considerar, fosse pela falta de dados disponíveis ou então pela impossibilidade de analisá-los no âmbito do estágio curricular.

Assim os critérios utilizados foram: o número de alunos e a proximidade geográfica, sendo que no caso deste último, as actuais configurações dos agrupamentos do concelho já tinham seguido este mesmo critério.

Os dados sobre o nº de alunos foram retirados da tabela de frequência da população escolar para o ano lectivo de 2010/2011. (Anexo VII)

Ficariam constituídos seis ou sete agrupamentos de escolas, sendo que só cinco incluiriam uma escola secundária.

O primeiro seria constituído pelo Agrupamento de Escolas Avelar Brotero e a Escola Secundária de Odivelas com uma previsão total de número de alunos de 2604, ficando abaixo do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor azul.

O segundo seria constituído pelo Agrupamento de Escolas de Caneças e a Escola Secundária de Caneças com uma previsão total de número de alunos de 2295, ficando abaixo do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor verde.

O terceiro seria constituído pelo Agrupamento de Escolas da Pontinha, a Escola Secundária de Pontinha e a Escola Profissional Agrícola da Paiã. Nesta perspectiva ficaria um conjunto de um agrupamento e duas escolas secundárias (a escola agrícola da Paiã é equiparada a uma escola secundária, com uma vertente de ensino profissionalizante na área específica da agricultura) com uma previsão total de número de alunos de 3024, ficando acima do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor laranja.

Esta previsão não é do agrado nem do director do agrupamento de Escolas da Pontinha: “(...)Este agrupamento não se agregaria com nenhuma” (E3) “(...) Já somos um mega-agrupamento sem escola secundária”(E3). O director da escola Agrícola da Paiã, devido à especificidade dos alunos que frequentam a sua escola “com vocação...e rejeitados

pelo ensino «normal»”(E1) e também pelo facto de os cursos se equipararem ao ensino secundário, preferia agregar-se à Escola Secundária da Pontinha, com quem mantém relações mais próximas. Neste caso o número de alunos seria de 2382, abaixo do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor lilás.

Por outro lado refere também a possibilidade de se constituir sozinho, na criação de um agrupamento só vocacionado para percursos profissionalizantes, no concelho.

O quarto seria constituído pelo Agrupamento de Escolas Vasco Santana e a Escola Secundária da Ramada com uma previsão total de número de alunos de 3077, ficando acima do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor salmão.

O quinto seria constituído pelo Agrupamento de Escolas a Sudoeste de Odivelas, o Agrupamento de Escolas D. Dinis e o Agrupamento de Escolas Moinhos da Arroja com uma previsão total de número de alunos de 3633, ficando muito acima do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor castanha.

O sexto seria constituído pelo Agrupamento de Escolas D. Dinis e o Agrupamento de Escolas Moinhos da Arroja com uma previsão total de número de alunos de 2456, ficando abaixo do número máximo definido nos documentos legais de 3000 alunos por agregação. Encontra-se no quadro 2 com a cor branca.

Quadro 2 - Cenários possíveis para as agregações de agrupamentos e de escolas não agrupadas

Agrupamentos / Escolas	Nº de alunos 2010/2011	Estabelecimentos de ensino agregados	Previsão
➤ Agrupamento de Escolas Avelar Brotero	1070	1 Eb 2.3 3 Eb 1 1 Eb1 + 1 JI 1 Sec + 2 JI 1 CNO	2604 < 3000
➤ Escola Secundária de Odivelas	1534		
➤ Agrupamento de Escolas de Caneças	1308	1 Eb 2.3 1 Eb 1 2 Eb1 + JI	2295 < 3000
➤ Escola Secundária de Caneças	915	1 Sec	

➤ Agrupamento de Escolas da Pontinha	2107	1 Eb 2.3 3 Eb 1 4 Eb1 + JI	3024 > 3000	2382 < 3000
➤ Escola Secundária da Pontinha	917	1 JI 2 Sec		
➤ Escola Profissional Agrícola da Paiã	275			
➤ Agrupamento de Escolas da Póvoa de Santo Adrião	1456	1 Eb 2.3 3 Eb1 + JI 1 CNO	2656 < 3000	
➤ Escola Secundaria Pedro Alexandrino	1200	1 Sec		
➤ Agrupamento de Escolas Vasco Santana	1833	1 Eb 2.3 3 Eb1 1 Eb1 + JI	3077 > 3000	
➤ Escola Secundária da Ramada	1244	1 Sec		
➤ Agrupamento de Escolas a Sudoeste de Odivelas	1177	1 Eb 2.3 2 Eb1 2 Eb1 + JI	3633 > 3000	2456 < 3000
➤ Agrupamento de Escolas D. Dinis	1293	2Eb 2.3 1Eb1 1 Eb1 + JI 1 JI 1 Sec		
➤ Agrupamento de Escolas Moinhos da Arroja	1163			

2.4 Sobre implicações no município

Da análise de conteúdo elaborada não posso concluir que os mega-agrupamentos no concelho de Odivelas tenham grande impacto na organização e funcionamento do município, nem nas suas despesas com a educação. Não disponho de dados suficientes para o afirmar. Os entrevistados declaram que as maiores alterações que perspectivam são no âmbito da organização das escolas, nos seus aspectos administrativos, de recursos humanos e na ligação com outro estabelecimento de ensino. Este facto acontece, provavelmente, pois só a sua opinião foi auscultada. Tal facto não aconteceu de forma intencional mas decorreu de constrangimentos associados à investigação,

especialmente do facto de nenhum representante do município ter aceite pronunciar-se sobre a matéria.

No entanto, reflectindo sobre o assunto existem algumas consequências para o município. De imediato torna-se relevante o facto de as escolas secundárias não serem encargos financeiros dos municípios (estão dependentes do Ministério da Educação), mas há quem admita que no futuro ficarão a cargo do município a esse nível pondo em causa até a pertinência da existência das Direcções Regionais de Educação: “(...)Não sei até se a ideia que está por trás será essa e então o município passaria a ter ainda mais esse encargo das escolas secundárias o que a meu ver não seria mau de todo e então o ministério da educação e a DREL serviriam para quê (...) (E4).

Neste sentido existem algumas interrogações quanto ao modo com o município irá gerir esta situação: “(...)Eu não sei tão pouco se isso depois ao nível dos funcionários, do pessoal operacional – aquela circular que saiu que é através do número de alunos que se tem o pessoal na escola - sede – eu aí ao nível da agregação não sei como funciona, se for ao nível da sede e a sede for a secundária, aí possivelmente até aumentam os funcionários, só que depois põe-se uma questão que eu não sei como se resolve”(E3); “(...)Os funcionários operacionais desta escola e do resto do agrupamento pertencem ao município e os outros pertencem ao ministério” (E3); “(...)Não sei como vão resolver mais tarde, se os da escola secundária passarão para o município”(E3). Numa conversa informal com o chefe de divisão em que expus esta dúvida, foi-me transmitida a ideia de que este assunto se manteria igual. No momento o município não assumiria esta responsabilidade de ficar a seu cargo com todas as escolas secundárias do concelho.

No caso dos impactos económicos, na despesa municipal, terá de ter-se em conta que o município, prosseguindo as suas competências, apoia economicamente os alunos do ensino básico, no seu percurso escolar, nas refeições escolares, nos manuais escolares, nas actividades de enriquecimento curricular e no complemento de apoio à família. Ainda intervém disponibilizando diversos projectos educativos. Ora, isto não irá sofrer alteração. No entanto, e segundo os entrevistados, essa não parece ser uma área em que o município possa apostar neste momento de constrangimento da economia: “(...)Em termos de apoio técnico de meios não vejo como. Só se a autarquia receber também fundos e responsabilidades a esse nível...mas não sei...duvido...então nesta fase que estamos vivendo”(E4). Ainda assim os directores entendem que o contributo já praticado pelo município é bastante importante para os alunos: “(...)Não sei se a autarquia neste momento tem essa capacidade(...) Tenho muitas dúvidas. Eu acho que a

autarquia pode ter aqui um papel fundamental na união de esforços e marcação de discussões conjuntas de algumas situações, muitos de nós às vezes temos soluções para os problemas que os outros não têm”(E4); “(...)Portanto a autarquia tem que desenvolver-se em contactos e pontos de discussão e em momentos de trabalho para discutir momentos sérios que por vezes nos afectam e isso seria muito importante podendo a solução passar por aí”(E4); “(...)Muitas vezes a formação e o apoio da discussão uns com os outros pode transformarmo-nos”(E4). Neste ponto entende-se o papel decisivo que a autarquia pode ter no cimentar das relações entre os agentes educativos, num papel activo na construção local da educação.

2.4.1 Posição do município

A posição do município não me foi transmitida. Apesar de ter interrogado diversas vezes a minha orientadora e o chefe da divisão onde estagiei, nada me disseram sobre o assunto. A justificação foi que não sabiam o que responder. Não havia uma decisão tomada, apesar de haver já algumas reuniões informais realizadas pela Vereadora da Educação com alguns directores de agrupamentos e escolas não agrupadas. Assim, os entrevistados também não sabiam qual era essa posição em concreto. Tinham algumas ideias retiradas dessas mesmas conversas informais e de conversas entre pares: “A ideia que tenho é da troca de impressões que vou tendo com os responsáveis pelo município e não sei exactamente quais foram as bases que sustentaram as opiniões deles para preconizarem determinados agrupamentos” (E1); “(...)A posição não tem sido transmitida a não ser oralmente por conversas e diálogos entre as partes quando estão presentes”(E3).

Esta posição do município é justificada pelos entrevistados pelo facto do município não ter a certeza do rumo que há-de seguir: “(...)Eu acho que o município tem umas certas reservas em relação às agregações e eu acho que as deve ter”(E3). A intenção de constituir estes agrupamentos pode ser da iniciativa das direcções regionais de educação (DRE) ou dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas. Se a iniciativa partir dos agrupamentos e das escolas, as propostas de agregação são dirigidas ao respectivo director regional de educação, após consulta ao município de Odivelas. Aí o município poderá manifestar a sua opinião formal: “No campo informal tivemos contactos onde pudemos transmitir a nossa maneira de ver o problema e estas dúvidas que lhe estou a transmitir aqui (...)” (E1); “Se nós de facto tivéssemos também uma opinião clara e objectiva se calhar também ajudava os outros a decidir (...)” (E1).

Também a DREL (Direcção Regional de Educação de Lisboa) começou a reunir com um dos agrupamentos de escolas do concelho – Avelar Brotero – do qual entrevistei a sua directora e que me referiu precisamente essas movimentações: “(...)No ano passado fui chamada ao município para uma reunião, que serviu para preparar uma reunião posterior que tive na DREL para falar sobre este tema” (E2).

2.4.2 Implicações nos serviços

Em relação às implicações nos serviços municipais, a alteração principal prender-se-á com a gestão do pessoal não docente do secundário pois existe a possibilidade de estes passarem a ser geridos pelo município, o que implicaria um aumento substancial de funcionários municipais: “(...)Essas situações aumentam as responsabilidades e o trabalho ao nível dos Municípios”(E3). Um entrevistado acredita mesmo que esta é a situação ideal por permitir uma maior mobilidade de funcionários, dentro dos serviços municipais: “(...)Eu aí...até acho que funcionaria melhor”(E4); “(...)Porque poderia haver mais movimentação” (E4); “(...)As pessoas gostam bastante de mudar de um serviço mais abrangente para outras opções. No caso de serviço de uma autarquia, para quem está numa escola. Enquanto podemos satisfazer as pessoas, num trabalho, porque se as pessoas estiverem satisfeitas é melhor...não vejo nenhum problema nisso, antes pelo contrário” (E4); “(...)Acho que o envolvimento da autarquia é fundamental, não tem que haver receios quanto a isso”(E4).

As implicações também seriam ao nível dos edifícios escolares, com mais edifícios para receberem obras de manutenção / qualificação: “(...)Não só do pessoal mas também dos edifícios e tudo mais” (E3); “(...)É evidente que esta escola pertence ao município, ele já tem esse encargo e quando as EB2/3 passarem todas, mais encargos terá”(E3). Um dos pontos que favorecem este impacto está relacionado com as intervenções do programa de modernização do Parque Escolar destinado ao Ensino Secundário que foram realizadas em algumas escolas do concelho e que já não se constituem como possível despesa de reconstrução ou de manutenção destas escolas futuramente

2.4.3 Implicações orçamentais

Se consideramos a necessidade de actualização da carta educativa – competência de elaboração do município – que está a ser revista desde 2007, após esta reorganização da rede educativa, poderiam existir custos associados à mesma: “(...)A carta educativa é um trabalho que a câmara tem que fazer, ou seja, eu tenho dito algumas vezes, até em

conversas com a presidente da câmara, que a nossa oferta educativa das nossas escolas secundárias tem que ser integrada com a perspectiva de crescimento do concelho” (E4); Também há a possibilidade de alterações no PDM (Plano Director Municipal), que sendo um instrumento de Ordenamento do Território, de responsabilidade municipal, deve ser actualizado neste contexto. A possibilidade de pensar a educação de um concelho como potenciadora do seu crescimento é um factor importante para a realização destas alterações: “(...)temos que pensar que temos que ter alternativas profissionais, saídas, não apenas para fora do concelho mas para dentro também, e é importante continuar com esta perspectiva” (E4).

A perspectiva de crescimento do concelho pode depende assim da sua oferta educativa: “(...)A carta educativa é um trabalho que a câmara tem que fazer, ou seja, eu tenho dito algumas vezes, ate em conversas com a presidente da câmara que a nossa oferta educativa das nossas escolas secundárias tem que ser integrada com a perspectiva de crescimento do conselho” (E4).

Verifica-se que as implicações orçamentais não serão significativas no que diz respeito ao apoio aos alunos nos transportes escolares, visto verificar-se a proximidade geográfica de todas as escolas que possam vir a pertencer a cada um dos mega-agrupamentos. No caso deste apoio específico constata-se que é garantido a alunos do Ensino Básico, Secundário e Profissional de todo o concelho, desde que cumpram determinados requisitos expressos nos regulamentos.

Assim o apoio já prestado pelo município satisfará todos os alunos, sem aumento de custos financeiros. De igual modo o apoio oferecido na acção social escolar (refeitórios e auxílios económicos prestados ao 1º Ciclo do Ensino Básico e Jardins de Infância da rede pública) não sofrerá alterações financeiras previsíveis.

Estas implicações mencionadas terão previsivelmente apenas um impacto organizativo. Em termos financeiros, como referido, os impactos serão talvez sentidos na manutenção e apetrechamento dos estabelecimentos de ensino e ainda na gestão do pessoal não docente.

2.4.4 Participação dos municípios nas escolas

A participação dos municípios nas escolas pode ser aumentada mas de uma forma moderada, de modo a não centralizar demasiado as decisões no município: “(...)Parcialmente nalgumas coisas, eventualmente, mas há coisas que tem que ser resolvidas na própria unidade, na escola”(E1). O trabalho com o município é já uma

constante ao longo do tempo: “(...)É evidente que num agrupamento com tantas escolas já trabalhamos muito com o município há muitos anos e também não haveria hipótese de não funcionar, porque cada vez mais tem que haver esse tipo de parceria com qualidade”(E3); “(...)se nós defendemos a autonomia, mas há outra concepção teórica e se o município pelo facto de estar mais próximo restringir a autonomia é negativo (...) Se a intenção do município for no sentido de cortar a autonomia, estar mais em cima das situações não é negativo, mas de estar no sentido de limitar as decisões, de ser o município a limitar as decisões em vez de serem as escolas, pode ser muito negativo”(E1).

No entanto toda a participação do município é bem aceite pelas escolas, pelo modo como se sentem apoiadas: “(...)Se for noutro sentido, isto é, o município estar mais próximo, disponibilizar mais meios, acolhe melhor as sugestões que as escolas dão, coopera com as direcções das escolas e dos agrupamentos, isso é positivo”(E1); “(...)Em relação ao município já se faz bastante nessas áreas” (E1); “(...)Eu concretamente aqui tenho a opinião do município, pelo menos naquilo que respeita à nossa escola e à abertura que eles demonstram, sobretudo para nos ouvirem, para nos darem apoio moral porque depois na prática, em termos efectivos eles também não têm[recursos]”(E1); “(...)Mas nos projectos que temos desenvolvidos em conjunto, no diálogo que estabelecemos e em tudo isso temos boas referências do município, e penso que na maior parte dos locais – também conheço outras escolas deste tipo – grande parte delas têm uma boa ligação com o município e também é reconhecido que os municípios têm tido aspectos bastante positivos”(E1).

3. Conclusões principais

As principais conclusões que podemos retirar deste estudo estão relacionadas sobretudo com as reacções recolhidas dos principais agentes educativos – os directores das escolas – que me transmitiram as suas inquietações e constrangimentos relacionados com o processo de agregação de escolas e agrupamentos.

O primeiro sentimento que os assalta é o de não terem sido ouvidos em todo o processo pelo município e que esta decisão não teve em conta a cultura organizacional de cada agrupamento, ou escolas.

Foi manifesta a dificuldade em entenderem as razões da fusão, para além das meramente administrativas e económicas.

Na realidade, todos receiam uma descaracterização de cada estabelecimento de ensino. Apesar de também observarem esta questão através de dois pontos de vista: por um lado a fusão de agrupamentos pode descaracterizar a escola, por outro, pode torná-la mais dinâmica, apesar de conscientes sempre do gigantismo do desafio proposto.

Muitos foram os constrangimentos referidos como possíveis, no decorrer do processo. Tornar-se-á necessário refazer todos os documentos estruturantes; interromper os projectos de intervenção e adaptá-los à nova realidade; lidar com as dificuldades em harmonizar diferentes hábitos e métodos de trabalho, de organização interna, currículos e práticas que constituem a diversidade de culturas de cada escola / agrupamento. É ainda referida a já complexa realidade de cada agrupamento e com uma identidade própria, o que se pode tornar ainda mais difícil dar resposta a todos os desafios organizacionais.

Em relação aos maiores constrangimentos referidos, a comunicação foi dos mais focados, tanto na vertente de comunicação com o pessoal, como na gestão das actividades e dos projectos a concretizar.

Outras das questões suscitadas prendem-se com a dimensão que os departamentos vão adquirir, dificultando assim o trabalho de coordenação, tornando o seu funcionamento mais burocrático, não facilitando a participação a nível individual.

Este problema também se coloca a nível das relações interpessoais. É referido que a relação entre as pessoas pode passar a ser mais impessoal, menos humanizada.

Um dos maiores riscos está relacionado com o facto de se perderem dinâmicas adquiridas que já foram sustentadas pelas actuais direcções, quer dos agrupamentos, quer de escolas secundárias do concelho.

Denotam um sentimento de perda de identidade e um receio de descaracterização da sua escola. E implícito está também o receio de “despromoção” de um dos directores e dos possíveis ajustes que essa alteração iria provocar.

O aumento de problemas que pode vir a acontecer, que carecem de uma resposta rápida, eficaz, também é foco de preocupação.

No capítulo das tarefas administrativas, receia-se o aumento das mesmas, nas escolas sede da agregação, ou ainda o receio de não se cumprirem todas as obrigações, até porque as constantes mudanças de legislação não facilitam este processo.

Apesar de todos estes constrangimentos enunciados existem expectativas que são transmitidas: a capacidade de adaptação que todos estão dispostos a ter para encarar este processo, valorizando sempre a mais-valia que seria a realização de um trabalho de

articulação entre ciclos de ensino e uma possível melhoria da resposta educativa, até porque esta teria de ser revista e actualizada, adaptando-se à nova realidade.

O momento da agregação, ou pelo menos, da decisão de cada agregação também é criticado, pois nada se concretiza a tempo de uma boa preparação do novo ano escolar.

As conclusões essenciais estão relacionadas com a necessidade de salvaguardar as especificidades dos agrupamentos e das escolas, assim como a sua cultura e clima organizacional.

No caso do concelho estudado, verifica-se que não existe dispersão entre escolas a agregar, visto todas se situarem perto umas das outras. Pelo facto de existirem oito agrupamentos de escolas no concelho e cinco escolas secundárias não existe a possibilidade de se agrupar somente um agrupamento do concelho com uma escola secundária.

A preparação atempada do processo de agregação é essencial para o desenvolvimento deste processo.

A opinião generalizada dos quatro representantes de escolas do município é que, não concordando com esta reorganização educativa, sobretudo pelo número de alunos implicados em cada unidade orgânica, vão recebê-la e cumpri-la de modo a concretizar o que mais interessa a todos – a promoção do sucesso educativo dos alunos.

Estas e outras questões ficam ainda por responder, esta investigação decorreu num tempo anterior à concretização das agregações, de modo que não era possível repondê-las de uma maneira coerente.

Será interessante verificar futuramente se estes mega-agrupamentos facilitaram efectivamente a articulação curricular, numa perspectiva de sequencialidade; se na prática existiu intercâmbio e comunicação entre os diferentes espaços escolares e actores municipais ou se a distância espacial e estrutural actua como condicionante num trabalho de gestão que se pretendia conjunto e participativo.

Parece-me ainda mais relevante, de modo a obter-se uma visão abrangente e compreensiva da temática em estudo, dar voz aos outros actores principais desta dinâmica organizacional, designadamente os representantes das autarquias.

Os resultados deste estudo foram somente baseados nas opiniões dos dirigentes escolares entrevistados, visto ninguém do município se ter mostrado disponível para contrapor.

Este processo de agregação de escolas está parado no concelho de Odivelas. Por este motivo o estudo teve algumas limitações.

Esta investigação não conseguiu cumprir todos os objectivos a que se tinha proposto. O objectivo de identificar claramente a posição do município face à medida a ser tomada era fundamental para se retirar conclusões sobre outras repercussões nos serviços municipais.

Também teria sido importante perceber melhor o modo como todo o processo estava a ser conduzido – eventualmente assistindo a algumas das reuniões, para que se entendesse as implicações desta reorganização escolar, na administração municipal da educação.

Ao não ter acesso a este tipo de informações todo o estudo foi baseado em ouvir uma das partes interessadas, sem ter como contrapor ou desenvolver mais o assunto.

O facto de esta investigação ser baseada em processos que ainda estão a ser discutidos pelos intervenientes, não permite que estes exponham a sua opinião muito fundamentada.

Ao constituírem-se como novas unidades organizacionais, os mega-agrupamentos de escolas acarretam constrangimentos e potencialidades.

Podemos então interrogar-nos se estas novas unidades se constituirão, efectivamente, como unidades organizacionais flexíveis e inovadoras, ou como uma simples recomposição do poder e do controlo da administração, de modo a implementarem mais eficazmente determinadas políticas educativas.

Em síntese, procurar-se-á evidenciar os aspectos que emergem da pesquisa realizada em relação às questões orientadoras que lhe dão sentido.

Assim, no que diz respeito à questão:

Quais os principais objectivos descritos nos dispositivos legais?

Essa questão ficou respondida, pois percebeu-se que apesar da legislação que enquadra estas agregações não ser ainda muito extensa percebe-se que deixa claros os objectivos propostos, sendo que o mais evidente é a redução de custos – segundo as respostas dos entrevistados, não assegurando uma resposta clara e evidente aos principais problemas existentes no sistema de ensino e em particular na vida das escolas.

Os objectivos que agora querem ver cumpridos – o Ministério da Educação – são há muito perseguidos e ainda não alcançados.

Repercussões sobre a organização escolar?

Quanto a estas repercussões, estas estão muito ligadas à existência de um nível superior ou inferior de burocracia nas escolas, assim como ao nível do aumento ou diminuição da sua autonomia.

Para as escolas todo este processo pode acrescentar diferentes e importantes melhorias como grandes fracassos. Daí a sua posição tão expectante e equilibrada sobre o futuro.

Implicações na intervenção municipal?

Este objectivo ficou bastante prejudicado pelo facto de só terem sido auscultados actores locais ligados às escolas.

Desde o ano de 2007 que o município faz a revisão da sua carta educativa e nela já eram descritas algumas alterações à rede escolar, tendo em conta as perspectivas de crescimento do concelho. Esta adequação da rede escolar à população existente já era um princípio de tomada de posição quanto às agregações de escolas. Por isso, ainda é mais estranho que o município não tenha querido pronunciar-se agora sobre o assunto.

Com efeito, durante a investigação não me foi dado conhecimento sobre a posição do município nesta matéria, nem a possibilidade de questionar quem me podia esclarecer, mas estou certa que a posição ainda não estaria tomada, estariam numa fase de espera, numa perspectiva de perceber como o processo se desenvolveria, visto, ao longo destes meses ter sofrido diversos avanços e recuos, também relacionados como o panorama político e económico actual. Existiu também uma forte contestação e pressão por parte dos sindicatos da educação.

Conclusão Geral

Ao terminar este trabalho de estágio, considero pertinente reflectir sobre a forma como o mesmo decorreu.

Este estágio foi bem organizado do ponto de vista das horas de permanência, pois julgo ter feito um acordo coerente e equilibrado com a minha orientadora. Fui bem integrada na divisão e desenvolvi um trabalho contínuo, de cooperação sempre orientada, mas com espaço para desenvolver actividades autonomamente, mostrando a confiança que depositavam em mim.

Para mim foi bastante importante este contacto com a realidade das tarefas de um Técnico de Educação, pois permite-nos clarificar ideias pré-concebidas e desenvolver novas competências.

O facto do meu trabalho de investigação não estar relacionado com as tarefas e os assuntos que desempenhava e aprendia no meu quotidiano na divisão fizeram com que tivesse menos apoio nessa área, e com que as dificuldades deste estudo se acentuassem. A minha orientadora não tinha muita informação sobre este assunto – é verdade que também ainda não se sabe muito sobre o mesmo – e por isso não me pôde ajudar mais, mais fez o que pôde.

Teria sido para mim mais fácil estudar um assunto da gestão corrente da divisão mas tal não me foi proposto, por isso aceitei o desafio. Foi-me sempre transmitida a sensação que este estudo era bastante importante para a divisão. Era um assunto do qual se queria conhecer.

Ao longo do estágio, tentei ter sempre uma atitude positiva, mostrei-me sempre disponível e com vontade de aprender mais, sendo sempre pontual e assídua. Este aspecto foi sempre salientado por todos, o que me satisfaz bastante.

Quanto às tarefas desenvolvidas no âmbito do Prolongamento de Horário na área de Componente de Apoio à Família, o balanço é muito positivo, uma vez que estas prenderam-se com tarefas de planeamento e organização, gestão e avaliação, relacionando-se assim com a administração educacional.

Este estágio permitiu-me desenvolver as potencialidades desejáveis no âmbito de um Estágio Académico e essenciais para a conclusão do ciclo de estudos em Ciências da Educação.

Foi também importante perceber todas as vivências de situações de trabalho e aprender com tudo o que nos rodeia. A minha principal estratégia foi estar atenta, observar todas

as situações, compreendendo as atitudes de todos os que me rodeavam e associando à prática de um técnico em educação. Este permitiu o desenvolvimento de capacidades relacionais de comunicação e de trabalho em equipa, pois obrigou-me a interagir com pessoas, e daí praticar e melhorar competências sociais e a capacidade de dialogar. Quer nas reuniões em que participei, quer na própria divisão ou em tarefas que me eram solicitadas.

Realizei actividades diversificadas e aprendizagens muito significativas e sobretudo conheci a realidade educativa local, pelo menos a que diz respeito à Componente de Apoio à Família.

Outra aprendizagem prendeu-se com melhorar a minha intervenção na área através do conhecimento de uma organização em vários domínios, e também o desenvolvimento de competências profissionais mais técnicas (planificação, análise, avaliação, observação, reflexão).

Tinha expectativas em relação ao estágio, apesar de tudo ser desconhecido para mim, mas sentia que iria ter uma experiência boa e agradável, talvez pela forma como tudo me foi explicado na primeira reunião de preparação.

No entanto fiquei surpreendida com o nível de organização e qualificação de todos os técnicos daquela divisão, e talvez fique com pena de não aprofundar conhecimento noutras áreas que são também competências da Câmara Municipal de Odivelas.

Este estudo, apesar de não ter sido fácil, foi um desafio estimulante.

Do ponto de vista da investigação verifica-se que seria interessante abrir novas experiências e estudos sobre esta temática. Apesar de na fase final da investigação todo o processo de reorganização da rede escolar ter sido suspenso devido a mudanças no panorama político do País assim como a constrangimentos orçamentais.

A política que engloba o movimento de agregação de escolas inscreve-se num modelo em que a ênfase é colocada na relação custos / resultados.

Mas até que ponto podemos compatibilizar a eficiência e a qualidade da educação em unidades de gestão com tão grande dimensão?

É uma das questões que não fica respondida com este pequeno estudo e que abre horizontes para outros que surgirão e que irão esclarecer todas as dúvidas aqui por mim levantadas.



Bibliografia

A

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia Prático e Crítico*. Porto: Edições Asa.

B

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J., Pinhal, J (1996). A administração da educação – os caminhos da descentralização. Lisboa: Edições Colibri, pp. 113-124
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bassey, M. (1999). *Case Study research in educational settings*. Buckingham: Open University press.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional*. Lisboa: ISCSP, pp. 137-162.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

F

- Formosinho, J., & Machado, J. (1998). “Políticas Educativas Globais”. In Nascimento J. (coord.) (1998) *A Territorialização das Políticas Educativas*. Guimarães: Centro de Formação Francisco de Holanda.
- Fernandes, António S. (1999). Os Municípios Portugueses e a Educação: entre as representações do passado e os desafios do presente In Formosinho, A. Machado, Sarmiento e Ferreira (1999) *Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica*. Braga: Livraria Minho, pp. 159-180
- Fernandes, António S. (2000). Municípios e Escolas Normativização e Contratualização da Política Educativa Local In Joaquim Machado, João Formosinho e António Sousa Fernandes (coord.). *Autonomia, Contratualização e*

Município. Braga: Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul, pp. 35-46

- Fernandes, A., Ferreira, F., Formosinho, J. e Machado, J. (2005). Administração de Educação – Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação. Porto: Edições ASA.
- Formosinho, J. (2004). Evolução das Políticas e da administração Educacional em Portugal In Administração Educacional, nº4 pp- 7-32. Lisboa
- Formosinho, J., Fernandes, A.M., Sarmiento, J.M. e Ferreira, I.F. (1999) Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica. Braga: Livraria Minho.
- Fernandes, A. S (2005). Contextos da intervenção educativa local e a experiência dos municípios portugueses In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado e F. I. Ferreira. Administração da Educação – Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação. Edições Asa, pp. 193 -221.

M

- Mintzberg, H. (1995). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixote

P

- Pinhal, J. (2006). A intervenção do município na regulação da educação In Barroso, J. (orgs.) (2006). A regulação das Políticas Públicas em Educação – Espaços, dinâmicas e actores. Lisboa: Educa, pp. 101- 128
- Pinhal, J. (2003). A actividade educacional das autarquias portuguesas: natureza e intencionalidade. Comunicação apresentada ao III congresso Luso-Brasileiro de política e administração da educação: Recife
- Pinhal, J. (1997). Os municípios e a descentralização educacional em Portugal. In A. Luís, J. Barroso, & J. Pinhal (Eds.), A administração da educação: Investigação, formação e práticas. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional, pp. 177-195
- Pires, E. (1998). A massificação escolar. In Revista Portuguesa da Educação, 1, pp. 27-43

Q

- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

S

- Sarmento, M. (org.) (1999). Autonomia da Escola: políticas e práticas. Porto: Edições ASA.
- Stake, R. (2009). A arte da investigação com estudos de caso. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Simões, G. (2005). Organização e Gestão do Agrupamento vertical de Escolas: Teia das lógicas de acção. Porto: Edições ASA.



LEGISLAÇÃO

- Constituição da Republica Portuguesa
- Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de Março
- Lei n.º 46/86 – LBSE
- Lei 31/87, de 9 de Julho
- Decreto-Lei n.º 26/89, de 21 de Janeiro de 1989
- Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio
- Despacho Normativo N.º 21/1997 de 30 de Janeiro
- Despacho Normativo n.º 27/97, de 12 de Maio
- Portaria N.º 84/1998 de 19 de Novembro
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio
- Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro
- Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro
- Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de Setembro
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2010, de 14 de Junho
- Despacho n.º 12954/2010, de 11 de Agosto

- Despacho n.º 12955/2010, de 11 de Agosto
- Portaria 1181/2010, de 16 de Novembro

Documentos de análise:

- Carta Educativa do Concelho de Odivelas
- Carta Europeia de Autonomia Local
- Carta das Cidades Educadoras
- Relatório de Educação do Município

Sites:

- Instituto Nacional de Estatística – Censos 2010/2011
<http://www.ine.pt/scripts/flex-v10/Main.html> consultado a 29 de Agosto de 2011
- Câmara Municipal de Odivelas – www.cm-odivelas.pt consultadas diversas vezes
- Ministério da Educação - www.min-edu.pt - consultadas diversas vezes
- Direcção Regional de Educação de Lisboa - www.drel.min-edu.pt – consultado a 1 de Agosto de 2011
- Federação Nacional dos Professores - www.fenprof.pt - consultadas diversas vezes
- Federação Nacional de Educação - www.fne.pt - consultadas diversas vezes

Anexos

Anexo I- Guião de Entrevistas Exploratórias

Anexo II – Protocolos das Entrevistas exploratórias E1 / E2 - CD

Anexo III- Categorização e Análise de Conteúdo das Entrevistas E1 / E2 - CD

Anexo IV- Guião de Entrevistas Finais

Anexo V- Protocolos de Entrevistas Finais - CD

Anexo VI - Grelha de Categorização e Análise de Conteúdo - CD

Anexo VII- Quadro ilustrativo da População Escolar da Rede Pública no ano lectivo 2010/2011 - CD

Anexo VIII- Relatório de avaliação da CAF - CD

Anexo I- Guião de Entrevistas Exploratórias

Anexo IV- Guião de Entrevistas Finais

Guião de Entrevista Exploratória

Entrevistado: Director/a de um Agrupamento de Escola do Concelho de Odivelas

- **Tema:** Estudo sobre a Administração e Gestão das Escolas
- **Problema:** O *Impacto* dos Mega Agrupamentos de Escolas no Concelho de Odivelas, designadamente nas responsabilidades da Câmara Municipal.

Objectivo Geral

- ✓ Perceber o modo como são estruturadas e desenvolvidas as competências transferidas para as autarquias locais;
- ✓ Compreender o modo como desenvolvem as competências aceites através da assinatura dos contratos de execução;
- ✓ Reconhecer a existência de uma reorganização no sistema educativo;
- ✓ Reconhecer as repercussões da nova reorganização do sistema educativo.

Blocos Temáticos	Objectivos Específicos	Questões	Observações
A Legitimação da Entrevista	- Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado	Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho	Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar sobre os seus pontos de vista Pedir autorização para gravar a entrevista
B Caracterização pessoal e profissional dos	Recolher dados acerca de: - Idade e sexo;	Qual a idade do entrevistado? Que habilitações literárias	

entrevistados	<p>- Profissão e função (actual e principais funções passadas)</p> <p>- Habilitações Literárias.</p>	<p>tem?</p> <p>Quais as funções que desempenha actualmente?</p>	
C Perguntas Exploratórias	<p><i>Objectivo metodológico:</i></p> <p>- Encontrar pistas de reflexão que permitam assegurar a qualidade da problematização do estudo, que ocorrerá numa fase posterior da investigação;</p> <p>- Conhecer mais profundamente a realidade vivida pelos actores que intervêm na realidade em estudo (as escolas);</p> <p>- Perceber o ponto de vista dos interlocutores especializados;</p> <p>- Recolher testemunhos privilegiados.</p> <p><i>Objectivo Geral:</i> Estas entrevistas têm</p>	<p>1. Qual a percepção que tem da Administração e Gestão das escolas públicas?</p>	<p>➤ Que opinião tem sobre o Novo Modelo de Gestão das Escolas concretizado pelo Decreto-Lei 75/2008?</p> <p>➤ Como foi feita a sua aplicação no terreno?</p> <p>➤ Sente que os novos órgãos de gestão das escolas estão adequados às mesmas?</p> <p>➤ De quem depende o êxito neste Novo Modelo de Gestão?</p> <p>➤ O que pensa sobre os princípios comuns que unem os objectivos do Novo Modelo de Gestão? (Autonomia- Responsabilização- Prestação de Contas)</p> <p>➤ Como encara o reforço da autonomia das escolas públicas? A que ponto já chegaram dessa</p>

	<p>por objectivo ajudar a constituir a problemática da investigação, tendo, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado, no qual o investigador não teria pensado.</p>	<p>2. Que percepção tem das competências universais transferidas para os Municípios?</p>	<p>autonomia?</p>
		<p>3. Qual a percepção que tem da criação dos Mega-Agrupamentos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Será possível, do ponto de vista administrativo, gerir um tão grande número de professores e de pessoal não docente? Que problemas coloca? ➤ Esta reestruturação surge numa boa altura? ➤ Tem conhecimento da realização de estudos prévios para prever possíveis consequências (negativas ou positivas)?

		<p>4. Qual será a responsabilidade dos Municípios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acrescida? ➤ Alterará a afectação de recursos? ➤ Como encara cada director de Escola/Agrupamento a criação dos Mega-Agrupamentos? ➤ Fecharão escolas no Concelho? ➤ De que modo se acomodará todo o pessoal docente e não docente no novo Mega-Agrupamento? ➤ Há outros aspectos preocupantes na criação dos Mega-Agrupamentos? ➤ Que aspectos favoráveis se reconhecem na criação dos Mega-Agrupamentos?
<p>D Finalização da entrevista</p>	<p>- Perceber se o entrevistado pretende dar outras informações.</p> <p>- Agradecer o tempo disponibilizado.</p>	<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p> <p>Acrescentar informações que considere importante?</p>	

Guião de Entrevista

- **Tema:** Estudo sobre a Administração e Gestão das Escolas
- **Problema:** O *Impacto* dos Mega Agrupamentos de Escolas no Concelho de Odivelas, designadamente nas responsabilidades da Câmara Municipal.

Objectivos Gerais:

- ✓ Reconhecer a existência de uma reorganização no sistema educativo;
- ✓ Analisar as repercussões da reorganização do sistema educativo, na organização das escolas e nas responsabilidades municipais, em particular as que decorrem da instituição dos mega-agrupamentos;
- ✓ Identificar implicações da criação dos mega-agrupamentos para a Câmara Municipal de Odivelas e para a sua organização interna;
- ✓ Reconhecer as repercussões da nova reorganização do sistema educativo.

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	OBSERVAÇÕES
A Legitimação da entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado para a colaboração pedida2. Informar sobre a natureza do trabalho e os seus objectivos3. Assegurar a confidencialidade do entrevistado	<p>1.1 Informação ao entrevistado sobre a função que desempenha como colaborador da investigação</p> <p>2.1 Solicitar a colaboração sob uma perspectiva de enriquecimento mútuo</p> <p>3.1 Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas</p> <p>Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho</p>	<p>Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar sobre os seus pontos de vista</p> <p>Pedir autorização para gravar a entrevista</p>

<p>B Bases políticas e legislativas</p>	<p>4. Compreender os objectivos políticos da medida</p> <p>5. Conhecer o processo de constituição dos Mega-Agrupamentos</p>	<p>4.1 Considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?</p> <p>4.2 Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos?</p> <p>4.3 Concorde com esses fins visados pelo governo?</p> <p>4.4 Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?</p> <p>4.4 Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?</p> <p>5.1 De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?</p> <p>5.2 Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável? Porquê?</p> <p>5.3 Que passos já foram dados localmente nesta matéria?</p> <p>5.4 Está feito algum diagnóstico</p>	<p>Se houve, como se manifestaram?</p> <p>Como teve conhecimento dos mesmos?</p>
---	---	--	--

		<p>prévio da situação actual?</p> <p>5.5 O município auscultou as escolas sobre este assunto?</p>	
C Organização da Escola	<p>6 Conhecer os impactos possíveis da medida na reorganização da rede</p> <p>7 Identificar mudanças significativas no funcionamento interno das escolas e dos agrupamentos</p>	<p>6.1 Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?</p> <p>6.2 A oferta educativa irá ser revista e reformatada?</p> <p>6.3 Haverá alterações a fazer na carta educativa?</p> <p>7.1 Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?</p> <p>7.2 Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?</p> <p>7.3 Que impactos terá a medida nos quadros e na gestão do pessoal?</p> <p>7.4 Será que a medida facilita os procedimentos administrativos das escolas?</p> <p>7.5 Acha que a medida promove a</p>	<p>De modo a recolher dados sobre os <u>números</u>, os <u>equipamentos de acesso</u> e os <u>regimes de funcionamento</u> das escolas</p> <p>- Organização interna</p> <p>- Custos e Financiamento</p>

		<p>articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino? Que problemas se colocam neste campo?</p> <p>7.6 Considera que esta mudança interfere com o ambiente social nos estabelecimentos de ensino?</p>	<p>- Burocracia</p> <p>Poderá existir um excesso de formalismo nas reuniões e fóruns de discussão?</p> <p>Pode a escola transformar-se numa organização política?</p> <p>- Comunicação</p> <p>- (como é suposto facilitar)</p> <p>Como se manterá as vias de comunicação abertas com níveis de ensino tão diversificados</p> <p>Terão que existir reajustamentos nos canais de comunicação ou na forma de comunicar?</p> <p>- Indispensável?</p> <p>Deve ser alterado o modo de regulação do sistema educativo?</p> <p>- Clima</p>
	<p>8 Analisar a efectividade provável da medida face às metas visadas para 2015</p>	<p>8.1 Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?</p>	
D Implicações no município	<p>9 Identificar claramente a posição do município face à medida a ser tomada</p> <p>10 Conhecer as implicações nos serviços municipais</p>	<p>11.3 O que acha sobre o aumento dos poderes da câmara municipal na área da educação?</p> <p>10.1 Que implicações prevê que afectem os serviços municipais?</p>	<p>- Perguntar ao município</p> <p>-Implicações nos serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão dos serviços • Organização dos serviços • Características

	<p>11 Compreender até que ponto esta medida aumenta a participação dos municípios nas escolas</p> <p>12 Conhecer as implicações orçamentais para o município.</p>	<p>11.1 Acha que esta medida aumenta ou diminui a influência dos municípios nas escolas?</p> <p>12.1 Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização?</p>	<p>do pessoal técnico</p> <p>- Construções Escolares e equipamento</p> <p>- Serviços (gestão) - Refeitório</p> <p>- Apoio às escolas (apoio a projectos)</p> <p>- Apoio aos alunos (Acção Social Escolar)</p> <p>- Escola a Tempo Inteiro (CAF e AEC)</p> <p>- Associações de Pais</p>
<p>E</p> <p>Finalização da entrevista</p>	<p>- Perceber se o entrevistado pretende dar outras informações.</p> <p>- Agradecer o tempo disponibilizado.</p>	<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p> <p>Acrescentar informações que considere importante?</p>	

Guião de Entrevista Exploratória

Entrevistado: Director/a de um Agrupamento de Escola do Concelho de Odivelas

- **Tema:** Estudo sobre a Administração e Gestão das Escolas
- **Problema:** O *Impacto* dos Mega Agrupamentos de Escolas no Concelho de Odivelas, designadamente nas responsabilidades da Câmara Municipal.

Objectivo Geral

- ✓ Perceber o modo como são estruturadas e desenvolvidas as competências transferidas para as autarquias locais;
- ✓ Compreender o modo como desenvolvem as competências aceites através da assinatura dos contratos de execução;
- ✓ Reconhecer a existência de uma reorganização no sistema educativo;
- ✓ Reconhecer as repercussões da nova reorganização do sistema educativo.

Blocos Temáticos	Objectivos Específicos	Questões	Observações
A Legitimação da Entrevista	- Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado	Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho	Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar sobre os seus pontos de vista Pedir autorização para gravar a entrevista
B Caracterização pessoal e profissional dos	Recolher dados acerca de: - Idade e sexo;	Qual a idade do entrevistado? Que habilitações literárias	

entrevistados	<p>- Profissão e função (actual e principais funções passadas)</p> <p>- Habilitações Literárias.</p>	<p>tem?</p> <p>Quais as funções que desempenha actualmente?</p>	
C Perguntas Exploratórias	<p><i>Objectivo metodológico:</i></p> <p>- Encontrar pistas de reflexão que permitam assegurar a qualidade da problematização do estudo, que ocorrerá numa fase posterior da investigação;</p> <p>- Conhecer mais profundamente a realidade vivida pelos actores que intervêm na realidade em estudo (as escolas);</p> <p>- Perceber o ponto de vista dos interlocutores especializados;</p> <p>- Recolher testemunhos privilegiados.</p> <p><i>Objectivo Geral:</i> Estas entrevistas têm</p>	<p>1. Qual a percepção que tem da Administração e Gestão das escolas públicas?</p>	<p>➤ Que opinião tem sobre o Novo Modelo de Gestão das Escolas concretizado pelo Decreto-Lei 75/2008?</p> <p>➤ Como foi feita a sua aplicação no terreno?</p> <p>➤ Sente que os novos órgãos de gestão das escolas estão adequados às mesmas?</p> <p>➤ De quem depende o êxito neste Novo Modelo de Gestão?</p> <p>➤ O que pensa sobre os princípios comuns que unem os objectivos do Novo Modelo de Gestão? (Autonomia- Responsabilização- Prestação de Contas)</p> <p>➤ Como encara o reforço da autonomia das escolas públicas? A que ponto já chegaram dessa</p>

	<p>por objectivo ajudar a constituir a problemática da investigação, tendo, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado, no qual o investigador não teria pensado.</p>	<p>2. Que percepção tem das competências universais transferidas para os Municípios?</p>	<p>autonomia?</p>
		<p>3. Qual a percepção que tem da criação dos Mega-Agrupamentos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Será possível, do ponto de vista administrativo, gerir um tão grande número de professores e de pessoal não docente? Que problemas coloca? ➤ Esta reestruturação surge numa boa altura? ➤ Tem conhecimento da realização de estudos prévios para prever possíveis consequências (negativas ou positivas)?

		4. Qual será a responsabilidade dos Municípios?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acrescida? ➤ Alterará a afectação de recursos? ➤ Como encara cada director de Escola/Agrupamento a criação dos Mega-Agrupamentos? ➤ Fecharão escolas no Concelho? ➤ De que modo se acomodará todo o pessoal docente e não docente no novo Mega-Agrupamento? ➤ Há outros aspectos preocupantes na criação dos Mega-Agrupamentos? ➤ Que aspectos favoráveis se reconhecem na criação dos Mega-Agrupamentos?
D Finalização da entrevista	<p>- Perceber se o entrevistado pretende dar outras informações.</p> <p>- Agradecer o tempo disponibilizado.</p>	<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p> <p>Acrescentar informações que considere importante?</p>	

Protocolo de Entrevista

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA 1

Data: 21 de Janeiro de 2011

Hora: 11 horas da manhã

Local: Escola E.B. 2.3 Vasco Santana

Interveniente: Directora do Agrupamento de Escolas Vasco Santana

Entrevistadora: Bom dia! Começo por perguntar-lhe a sua idade e as suas habilitações literárias, assim como as funções que desempenha actualmente?

Entrevistada 1: Olá bom dia! Tenho 58 anos, sou licenciada em Engenharia Química e tenho uma especialização em Administração Escolar. Ao serviço do ensino estou à 36 anos, sempre empenhada na realização das minhas tarefas, e em todos os cargos de gestão que assumi. De momento estou na direcção deste agrupamento, fui eleita com unanimidade, havendo duas listas em concorrência para o cargo.

Ao longo da minha carreira sempre investi muito na minha formação, tanto na contínua creditada como na não creditada (auto-formação). Sou professora de matemática, e efectiva nesta escola desde 1998. Vivo e sempre vivi no concelho de Odivelas e foi aqui que sempre trabalhei.

Neste momento já tenho condições de me reformar...tenho tempo de serviço suficiente, idade não, mas a penalização não seria muita...mas continuo por aqui...acho que estou meia louca!

Entrevistadora: Qual a percepção que tem da Administração e Gestão das escolas públicas?

Entrevistada 1: Bem...os directores actualmente têm que fazer o melhor possível. A sua função é a aplicação das normas...e legislação que saem, mas estas estão em constante mudança todos os dias. Torna-se assim complicada esta tarefa, e em consequência sentimos uma falta de apoio do ministério da educação, uma vez que as legislações sobrepõem-se e torna-se muito confusa. Os esclarecimentos são pedidos, mas quando chegam (e demoram bastante) são contraditórios e pouco esclarecedores. Impedem que a direcção tenha uma atitude coerente, perante os seus pares, os professores, e torna impossível executar políticas...com tanta desorganização.

Por outro lado, penso que existe uma sobrecarga de funções para o director, no sentido em que me parece que me falta autonomia para efectivar tantas responsabilidades que tenho. Parece que estou sempre a passar numa “corda sem rede”, ou seja, estou sem apoio do ministério, o que me permitiria fazer outro tipo de diligências. Vou-lhe ser sincera...neste momento actual é uma loucura ser director de um agrupamento de escolas.

A dificuldade que sinto é: a falta de pessoal docente e não docente (principalmente especializado – psicólogas para as unidades de ensino estruturado); falta de condições de espaço, pois tenho 37 turmas, nesta escola, quando deveria ter apenas 30. Sinto também que as exigências dos pais e encarregados de educação são cada vez maiores, salientando no entanto que sempre tivemos associações de pais muito interessadas e participativas. A procura pelos alunos é cada vez maior, uma vez que esta escola atrai alunos de todo o concelho por ser uma escola que é das melhores classificadas no ranking de escolas e por isso tem uma atractividade maior. Se bem que esses alunos são cada vez mais difíceis e apresentam comportamentos mais desviantes.

Em relação aos meus colegas professores, todos nos encontramos num momento delicado...estamos descontentes com muitas das políticas governamentais e penso que isso se reflectiu na minha eleição, pois apesar de ter sido aceite, os meus colegas pensam que foi mais uma forma de serem controlados e de lhes ter sido tirada autonomia, vendo em mim a raiz do mal em algumas das decisões tomadas. No entanto, a maioria dessas decisões vêm do ministério da educação.

Entrevistadora: Que opinião tem sobre o Novo Modelo de Gestão das Escolas concretizado pelo Decreto-Lei 75/2008?

Entrevistada1: O novo modelo de Organização e Gestão das Escolas veio aproximar as autarquias da gestão das escolas, e torná-las mais interventivas. No nosso caso específico existe uma estreita relação com a Câmara Municipal de Odivelas. A sua participação como membro do Conselho Geral de Escolas permite que a Câmara apoie na resolução de problemas. Assim, vejo esta parceria como uma mais-valia. A competência da gestão de pessoal não docente é pacífica no nosso agrupamento, havendo um consenso de opiniões, assim como as outras competências da Câmara na área da educação.

Entrevistadora: Como foi feita a sua aplicação no terreno?

Entrevistada1: Estas mudanças ocorreram de uma forma bastante calma. Como já referi existiam dois candidatos a disputar o cargo, mas fui eleita por unanimidade.

Como estas novas mudanças, preocupa-me as adaptações que terão de ser feitas no meu plano de acção...e já começo a ficar cansada de tantas e tantas mudanças!

Há professores que não aceitaram bem este novo modelo de gestão unipessoal, o modelo anterior de conselho executivo e conselho directivo tinham outro tipo de competências. Agora sentem que lhes foi retirada a sua participação. Pessoalmente não sinto que isso tenha acontecido, pois a minha equipa directiva manteve-se, e tenho por costume ouvir sempre a opinião dos meus colegas de direcção e de nunca tomar decisões sozinha.

A intervenção municipal surge, por exemplo, agora com a escola nova, que abrirá no dia 14 de Fevereiro, passaremos a ter um regime de aulas normal (em vez do duplo) o que trará alterações nas AEC'S. O pré-escolar e o primeiro ciclo constitui metade da população escolar do agrupamento. O problema das AEC'S é os interesses políticos das entidades públicas e privadas envolvidas. O apoio da Câmara Municipal de Odivelas tem sido fundamental para a resolução desses problemas.

Entrevistadora: Sente que os novos órgãos de gestão das escolas estão adequados às mesmas? De quem depende o êxito neste Novo Modelo de Gestão?

Entrevistada1: Como referi anteriormente a equipa do conselho directivo manteve-se...só mudou a designação! Continuo a fazer uma gestão partilhada sem que nenhuma das decisões, nem nenhum dos poderes seja centralizado...por isso não vejo muita diferença.

O êxito deste modelo de gestão só depende da vontade dos seus intervenientes e do modo de como queremos promover o sucesso dos alunos com qualidade.

Entrevistadora: O que pensa sobre os princípios comuns que unem os objectivos do Novo Modelo de Gestão? (Autonomia – Responsabilização - Prestação de Contas)

Entrevistada1: A autonomia é bastante limitada, esta só existe no papel (na legislação). Às vezes penso que a única autonomia que tenho é a de escolher os coordenadores de cada grupo de disciplinas.

Quanto à responsabilização acho que é sentida por mim pessoalmente, sei que tenho que assumir todas as responsabilidades e concordo plenamente com ela.

A prestação de contas é fundamental para que o processo seja transparente e correcto. Concordo plenamente.

Entrevistadora: Como encara o reforço da autonomia das escolas públicas? A que ponto já chegaram dessa autonomia?

Entrevistada1: Repito...não há reforço de autonomia...só responsabilidades! Como posso ter autonomia...não posso nem escolher os docentes que quero a trabalhar no meu agrupamento...tenho que pedir ao ministério da educação para abrir concurso!

Entrevistadora: Que percepção tem das competências universais transferidas para os Municípios?

Entrevistada1: A Câmara Municipal de Odivelas, através da sua divisão de educação, representa os professores no conselho municipal de educação, e tem como preocupações a rede escolar, a carta educativa... Bem a participação tem sido efectiva, na construção de escolas, pois têm uma análise feita da população escolar, conhecendo assim as suas necessidades, de forma a poder agilizar as suas competências e pô-las em prática.

Posso afirmar que existe uma relação partilhada entre o agrupamento e a Câmara Municipal.

Em relação ao apoio escolar, candidatamo-nos a projectos, ou actividades a realizar e depois aguardamos a disponibilização das verbas. Estes projectos tornam-se uma mais-valia para o enriquecimento do plano anual de actividades da escola.

Temos vindo a depararmo-nos com uma nova realidade – cada vez existem mais alunos com necessidades educativas especiais – e esses projectos da Câmara (projectos socioeducativos) estão muito orientados para essa área. Por exemplo a Hipoterapia. A Câmara disponibiliza os transportes e os técnicos especializados. Esse apoio é necessário...temos três unidades de ensino estruturado, por isso precisamos desse apoio para que estas funcionem normalmente.

Entrevistadora: Qual a percepção que tem da criação dos Mega - Agrupamentos? Esta reestruturação surge numa boa altura?

Entrevistada1: A minha opinião sobre os Mega Agrupamentos é a de que existe muito pouca informação sobre o assunto...prevê-se que seja publicada nova legislação brevemente sobre este assunto. O que sei é um dos seus objectivos: a redução de custos. Penso que esta medida terá como consequência a baixa de qualidade do ensino e trará como dificuldade a gestão de uma população tão vasta.

A única forma que vejo de ultrapassar o problema é fingindo...só se fingirmos que está tudo bem, para que os resultados sejam apresentados.

As metas de aprendizagem para 2015 serão difíceis de atingir, pois já se prevêem cortes as AEC'S (nomeadamente no Estudo Acompanhado e Área Projecto).

Falta ainda bastante informação sobre os seus critérios de formação. O maior problema talvez será porque o agrupamento já é bastante grande e a Escola Secundária da Ramada também o é.

Na minha opinião, no limite, a sua função será a resolução de problemas. A zona urbana da Ramada é densamente povoada, existindo de momento falta de tempo para esta organização ser implementada. Esta medida vem em má altura e surge por necessidades económicas.

O agrupamento já tem as metas para a educação 2015 quase todas concretizadas (só faltam duas para cumprir).

Entrevistadora: Tem conhecimento da realização de estudos prévios para prever possíveis consequências (negativas ou positivas)?

Entrevistada1: Nós não fomos ainda confrontados directamente com esta realidade, só o agrupamento de Escolas Avelar Brotero (neste concelho) esteve na eminência de se constituir, agora aguardam-se instruções.

Entrevistadora: Qual será a responsabilidade dos Municípios?

Entrevistada1: O Município tem uma palavra a dizer sobre este assunto. Colocam-se diversas questões importantes...como por exemplo as secundárias passaram para as responsabilidades dos municípios?!

As alterações na educação são constantes, existem constantes reformas, sem que as anteriores sejam avaliadas...por isso também não acredito na existência de estudos prévios.

O estado de espírito actual é de desencantamento.

Entrevistadora: Fecharão escolas no Concelho?

Entrevistada1: Penso que esse cenário não se põe em questão. Não fecharão escolas, porque a população escolar está a crescer. Esse fenómeno também se deve ao aumento da escolaridade obrigatória e a crescente oferta do pré-escolar.

Entrevistadora: Que aspectos favoráveis se reconhecem na criação dos Mega - Agrupamentos?

Entrevistada1: Como já lhe referi aqui na zona não faz sentido, mas nas zonas mais rurais, menos povoadas, acredito que sim.

Entrevistadora: Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Entrevistada1: A função de director apresenta diversos problemas. Apesar de tudo gosto muito de ser professora, de trabalhar...estou sempre bem-disposta, gosto de resolver problemas, até porque a gestão da escola é um desafio...gosto muito desta escola, tem professores muito interessados e temos uma imagem bastante boa junto da comunidade. Esta popularidade advém também do que já referi, dos resultados do ranking nacional.

O novo modelo de gestão fomentou a já boa relação com as associações de pais (seis, sendo que duas foram criadas depois de eu ter sido eleita), mantendo-se um diálogo aberto, para a resolução de problemas. Os pais e encarregados de educação têm sempre que estar de acordo com todas estas mudanças.

Penso que não tenho mais nada a acrescentar, resta desejar-lhe um bom trabalho, sucesso para si e sempre que precisar disponha da minha ajuda.

Entrevistadora: Agradeço o tempo que disponibilizou para esta entrevista. Obrigada.

Protocolo de Entrevista

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA 2

Data: 2 de Março de 2011

Hora: 16 horas

Local: Escola E.B. 2.3 António Gedeão

Interveniente: Presidente do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas a Sudoeste de Odivelas

Caracterização: Professor de História, com Mestrado em História da Educação, 46 anos.

O entrevistado ao ser informado sobre a temática da entrevista revela ser contra os Mega-Agrupamentos e que o município está a par desta sua oposição. Reconhece que esta é uma medida de Ministros e dos órgãos de soberania.

Esta tipologia de agrupamentos não tem nenhum fundamento pedagógico nem racionalidade. Referindo o exemplo de outros países, através da educação comparada, não existem em nenhum país da União Europeia.

Refere ainda que conhece em Mega-Agrupamento que começou este ano lectivo, no concelho de Loures.

Este agrupamento ficaria com 6000 alunos, por isso um agrupamento urbano não faz sentido, mas talvez um rural fará.

A escola faz-se com as pessoas. Estas têm que se conhecer e só aí os modelos estruturais devem ser aplicados. Os professores têm que ter um entendimento entre si, conhecerem-se, para que possa executar um projecto comum.

A escola, como administração pública, não são empresas. Por exemplo, tornará impossível uma reunião de departamento. Serão muitos professores e nada se conseguirá discutir. Serão apenas dadas ordens de serviço para serem cumpridas, sem qualquer adaptação ao contexto. Outros dos exemplos serão as acções disciplinares.

O entrevistado refere que não entende que os únicos argumentos a favor desta reorganização sejam a redução de custos muito através da redução de funcionários.

Considera que um dos factores para que esta estrutura não vá funcionar seja o facto de considerar não ser exequível a aplicação dos documentos de autonomia – projecto educativo, regulamento interno, o projecto curricular de escola, mas sobretudo o projecto curricular de turma.

Citando exemplo deste tipo de estruturas a nível internacional, refere os Projectos TEIP em França, em que as escolas foram transformadas em casas de correcção.

Assim, salienta novamente que só a proximidade entre as pessoas dá bom resultado, pois o professor continuará a ser autónomo dentro da sua sala de aula.

Com formalismo não existe qualidade no ensino. Não se consegue resolver os problemas que surgem no quotidiano.

O objectivo dos órgãos de gestão deste agrupamento é o de humanizar as organizações, fazer com que as escolas elevem as pessoas que a constituem.

Este agrupamento sempre teve uma população escolar bastante complicada, estando rodeada dos piores bairros, que acabem por influenciar toda cultura de escola.

Com esta reestruturação pensam que se irá poupar dinheiro, mas não é assim tanto. A grande parte a poupar será na redução de professores – cerca de 20%.

Ressalva ainda que este modelo de gestão ainda é muito recente, e que os professores estão a realizar um projecto comum. Não querem que a qualidade do ensino seja comprometida.

Acredita que os directores que avançaram com os Mega-Agrupamentos – na maioria dos casos contar o parecer que dos seus concelhos gerais – o fizeram pela ambição do poder.

Não consigo identificar critérios de formação nem quaisquer fundamentos pedagógicos. O critério de continuidade, ou seja, 12 anos de escolaridade no mesmo agrupamento de escolas não é princípio orientador.

A única tentativa, até este momento, no concelho de Odivelas, o agrupamento de escolas Avelar Brotero de se juntar com a Escola Secundária de Odivelas poderá ser falhada, pois esta é uma escola muito mal classificada nos rankings, e sem razões pedagógicas para acontecer.

O custo para a educação é pago mais tarde, nas gerações seguintes.

Só conhece a escola, quem está nela, não pessoas que se limitam a gerar leis e portarias, sem compreender a complexidade do ambiente e cultura escolar.

Cada escola tem a sua cultura que é construída através da união de projectos e de ideias comuns. Assim, talvez os Mega-Agrupamentos fizessem sentido em meios rurais onde não existe um projecto educativo comum entre escolas, em localidades pequenas.

O professor nunca deixará de ter a sua autonomia e de gerir sempre a sua sala de aula.

Na sua opinião esta é uma medida falhada que nunca irá para a frente. Esta não sei se é a posição do município, mas é a da DREL, mas para mim não traz bem nenhum.

Um outro ponto negativo será a quantidade de burocracia envolvida. A escola nesse aspecto, não é uma “pequena e média empresa” é uma grande empresa. Então com 5000 / 6000 alunos simplesmente não é possível.

Quanto a ter conhecimento de estudos prévios à implementação desta medida, o ministério da educação não fez nenhum. As portarias que foram publicadas não são esclarecedoras. O ministério está à espera que alguém , em busca de poder, para que algo se concretize melhor.

Quando questionado sobre este novo modelo de Administração e Gestão das Escolas, o anterior também não era mau.

Uma das vantagens deste novo, podemos considerar a direcção.

O Concelho Geral tem o poder de decisão, o que permite que a escola fomente uma aproximação com a comunidade local e alguma autonomia de adaptação ao contexto que se considera necessário para cada escola.

As escolas deveriam ter autonomia administrativa, pedagógica e financeira para uma resposta adequada à comunidade escolar.

Um dos entraves que vejo nesta forma de gestão é a inclusão do pré-escolar nesta rede de discussão. Este está inserido noutra realidade, os discursos pedagógicos são muito diferentes. Só em Portugal é que isto acontece.

O concelho geral tem poder de decisão no processo eleitoral mas não tem meios nem competências para decidir noutras áreas. Falta a tão falada verdadeira **autonomia**.

Este novo modelo não melhorou mais que o processo antigo. Passou o concelho geral a exercer uma acção fiscalizadora.

Por exemplo, uma critica a este novo modelo de gestão é a não imposição de uma idade mínima para se ser director – deveria haver critérios de idade e de experiência ao nível da docência – para que a experiencia se torna-se mais humana.

O director tem bastantes responsabilidades para a remuneração que recebe.

A autonomia permitiria a escolha por parte de cada do seu material humano e o recrutamento de mais meios humanos (contracção de pessoal).

Não se opõe às avaliações dos professores, mas estas representam um acréscimo de burocracia para qual a estrutura escolar não está preparada.

Acha que ainda existe uma falta de cultura de escola por parte dos pais, ao não participarem e intervirem mais activamente.

Com a Câmara Municipal de Odivelas mantêm uma articulação de recursos, e esta tem demonstrado uma atitude proactiva na resolução de conflitos e em outras áreas de intervenção.

O director intervém na área pedagógica, a mais importante na escola, na sua gestão.

Quanto ao ministério legisla muito, mas cabe ao director interpretá-las e proceder à sua aplicação.

As portarias que saíram sobre esta reorganização escolar não são esclarecedoras, e o seu principal princípio orientador não convence ninguém.

Mais cedo ao mais tarde deve proceder-se à fusão do 3º ciclo com o secundário, mas com o 2º ciclo não faz sentido.

Só a escola 2.3 (Escola Básica António Gedeão tem 1000 alunos).

Grelha de categorização

Entrevista Exploratória E1 /E2

Categorias	Indicadores	Unidades de Registo
1 - Os eleitos locais	<ul style="list-style-type: none"> Idade 	<p><u>U1 – Directora de Agrupamento de Escolas</u></p> <p>“Tenho 58 anos (...)”.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto profissional de origem 	<p>“Sou licenciada em Engenharia Química(...)”</p> <p>“(...)e tenho uma especialização em Administração Escolar.”</p> <p>“(...)Ao longo da minha carreira sempre investi muito na minha formação(...)”</p> <p>“(...) tanto na contínua creditada como na não creditada (auto-formação).”</p> <p>“(...)Ao serviço do ensino estou à 36 anos(...)”</p> <p>(...)sempre empenhada na realização das minhas tarefas e em todos os cargos de gestão que assumi.”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Funções 	<p>“De momento estou na direcção deste agrupamento (...)”</p> <p>“(...)fui eleita com unanimidade.”</p>
2 – Novo Modelo de Administração e Gestão Escolar	<ul style="list-style-type: none"> Tarefas directoras 	<p>“(...) Bem...os directores actualmente têm que fazer o melhor possível.</p> <p>“A sua função é a aplicação das normas (...)”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Contradições e Dificuldades 	<p>“(...)legislação que saem, mas estas estão em constante mudança todos os dias (...)”</p> <p>“(...)Torna-se assim complicada esta tarefa (...)”</p> <p>“(...)e em consequência sentimos uma falta de apoio do ministério da educação (...)”</p> <p>“(...)uma vez que as legislações sobrepõem-se(...)”</p> <p>“(...)e torna-se muito confusa. (...)”</p> <p>“(...)Os esclarecimentos são pedidos, mas quando chegam (e demoram bastante) são contraditórios(...)”</p> <p>“(...)e pouco esclarecedores.”</p> <p>“(...)Impedem que a direcção tenha uma atitude coerente(...)”</p> <p>“(...)e torna impossível executar políticas(...)”</p> <p>“(...)com tanta desorganização”.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianças de Pares 	<p>“(...)Em relação aos meus colegas professores(...)”</p> <p>“(...)todos nos encontramos num momento delicado(...)”</p> <p>“(...)estamos descontentes com muitas das políticas governamentais(...)”</p> <p>“(...)reflectiu na minha eleição(...)”</p> <p>“(...)pensam que foi mais uma forma de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Desafios Parcerias Participação nos órgãos de gestão das escolas /agrupamentos Intervenção Municipal Princípios Orientadores do Modelo 	<p>serem controlados (...)"</p> <p>"(...)e de lhes ter sido tirada autonomia (...)"</p> <p>"(...)existe uma sobrecarga de funções para o director (...)"</p> <p>"(...)falta autonomia para efectivar tantas responsabilidades (...)"</p> <p>"(...) "corda sem rede(...)"</p> <p>"(...)sem apoio do ministério (...)"</p> <p>"(...)A dificuldade que sinto é: a falta de pessoal docente (...)"</p> <p>"(...)não docente (principalmente especializado – psicólogas para as unidades de ensino estruturado) (...)"</p> <p>"(...)falta de condições de espaço(...)"</p> <p>"(...)tenho 37 turmas, nesta escola, quando deveria ter apenas 30. (...)"</p> <p>"(...)as exigências dos pais e encarregados de educação são cada vez maiores(...)"</p> <p>"(...)sempre tivemos associações de pais muito interessadas e participativas."</p> <p>"O novo modelo de Organização e Gestão das Escolas veio aproximar as autarquias da gestão das escolas (...)"</p> <p>"(...)torná-las mais interventivas."</p> <p>"(...)existe uma estreita relação com a Câmara Municipal de Odivelas."</p> <p>" A sua participação como membro do Conselho Geral de Escolas permite que a Câmara apoie na resolução de problemas."</p> <p>"(...)mais-valia."</p> <p>"(...)A competência da gestão de pessoal não docente é "(..."</p> <p>"(...)consenso de opiniões"</p> <p>"(...)A autonomia é bastante limitada(...)"</p> <p>"(...) esta só existe no papel (na legislação)."</p> <p>"(...)Quanto à responsabilização acho que é sentida por mim pessoalmente(...)"</p> <p>"(...)tenho que assumir todas as responsabilidades(...)"</p> <p>"(...)concordo plenamente com ela."</p> <p>"(...)A prestação de contas é fundamental para que o processo seja transparente(...)"</p> <p>"(...)Concordo plenamente."</p>
--	--	--

<p>3- Operacionalização das Competências Universais da Câmara Municipal de Odivelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal Docente • Carta Educativa • Apoio Escolar • Projectos Socioeducativos 	<p>“(…)A Câmara Municipal de Odivelas(…)” “(…)representa os professores no conselho municipal de educação (…)” “(…)tem como preocupações a rede escolar(…)” “(…)“a carta educativa(…)” “(…)participação tem sido efectiva, na construção de escolas(…)” “(…)análise feita da população escolar(…)” “(…)conhecendo assim as suas necessidades, de forma a poder agilizar as suas competências e pô-las em prática.” “(…)existe uma relação partilhada entre o agrupamento e a Câmara Municipal.” “(…)Em relação ao apoio escolar, candidatamo-nos a projectos(…)” “(…)depois aguardamos a disponibilização das verbas.” “(…)Estes projectos tornam-se uma mais-valia para o enriquecimento do plano anual de actividades da escola.” “(…)nova realidade(…)” “(…)alunos com necessidades educativas especiais(…)” “(…)projectos socioeducativos(…)” “(…)Por exemplo a Hipoterapia.” “(…)A Câmara disponibiliza os transportes e os técnicos especializados.”</p>
<p>4 – Nova Reorganização Escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mega-Agrupamentos • Aspectos Positivos • Aspectos negativos 	<p>“(…)Mega Agrupamentos é a de que existe muito pouca informação sobre o assunto(…)” “(…)prevê-se que seja publicada nova legislação brevemente sobre este assunto.” “O que sei é um dos seus objectivos: a redução de custos(…)” “Penso que esta medida terá como consequência a baixa de qualidade do ensino (…)” “(…)e trará como dificuldade a gestão de uma população tão vasta.” “A única forma que vejo de ultrapassar o problema é fingindo(…)” “(…)para que os resultados sejam apresentados.” “As metas de aprendizagem para 2015 serão difíceis de atingir(…)” “(…)pois já se prevêem cortes as AEC’S (nomeadamente no Estudo Acompanhado e</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos Prévios • Responsabilidades Municipais 	<p>Área Projecto).”</p> <p>“Falta ainda bastante informação sobre os seus critérios de formação(...)”</p> <p>“(...)O maior problema talvez será porque o agrupamento já é bastante grande e a Escola Secundária da Ramada também o é.(...)”</p> <p>“(...)a sua função será a resolução de problemas.”</p> <p>“A zona urbana da Ramada é densamente povoada(...)”</p> <p>“(...)existindo de momento falta de tempo para esta organização ser implementada.”</p> <p>“(...)Esta medida vem em má altura e surge por necessidades económicas.”</p> <p>“Nós não fomos ainda confrontados directamente com esta realidade(...)”</p> <p>“(...) só o agrupamento de Escolas Avelar Brotero (neste concelho)(...)”</p> <p>“(...) esteve na eminência de se constituir(...)”</p> <p>“(...) agora aguardam-se instruções(...)”</p> <p>“(...)O Município tem uma palavra a dizer sobre este assunto.”</p> <p>“(...)Colocam-se diversas questões importantes(...)”</p> <p>“(...)como por exemplo as secundárias passaram para as responsabilidades dos municípios?!(...)”</p> <p>“(...)As alterações na educação são constantes(...)”</p> <p>“(...) existem constantes reformas(...)”</p> <p>“(...)sem que as anteriores sejam avaliadas, por isso também não acredito na existência de estudos prévios.”</p> <p>“(...)O estado de espírito actual é de desencantamento.”</p> <p>“(...)Penso que esse cenário não se põe em questão. Não fecharão escolas(...)”</p> <p>“(...) a população escolar está a crescer.”</p> <p>“(...)aqui na zona não faz sentido, mas nas zonas mais rurais, menos povoadas, acredito que sim.”</p>
--	---	--

Análise de Conteúdo

Entrevista Exploratória 1

Para uma segunda subcategoria designada de “estatuto profissional de origem” percebe-se que a entrevistada é uma técnica superior, com largos anos de experiência de docência, especializada, em gestão de escolas. Mostra ser uma profissional com brio, empenhada no desempenho de todas as tarefas que lhe foram, ao longo da vida profissional, atribuídas.

Na terceira subcategoria “funções”, a entrevistada é actualmente directora de um agrupamento de escolas e tem como principal função a aplicação de normas, apesar de todas os constrangimentos que esta actividade directora obriga. Declara que se depara diariamente com contradições e dificuldades para a realização das tarefas que lhe são pedidas para desempenhar. Estas são complicadas, e estão em constante mudança. Também a legislação inerente à educação renova-se diariamente, sobrepondo-se e tornando-se confusa, de modo que a aplicação das normas torna-se pouco coerente.

Denota-se uma latente falta de apoio do Ministério da Educação, no esclarecimento de assuntos importantes.

Na subcategoria “desconfiança de pares” é salientado o crescente descontentamento com as novas políticas que estão a ser implementadas e a desconfiança em relação ao novo modelo de gestão e administração escolar, pois pensam que este modelo unipessoal foi mais uma forma de serem controlados e de lhes ser retirada autonomia.

A função de director está sobrecarregada, com muitas responsabilidades e muito pouca autonomia para efectivar responsabilidades. A autonomia não permite, por exemplo, a contratação de professores directamente para a escola, o que faria com que cada director pudesse escolher o corpo docente de acordo com o seu projecto de intervenção. Por outro lado, e em função dos tempos em que vivemos, as exigências dos pais e dos encarregados de educação são cada vez maiores, apesar de salientar que sempre tiveram associações de pais bastante participativas na vida escolar.

O novo modelo de gestão das escolas trouxe uma relação de proximidade entre a escola e a autarquia. A autarquia adquiriu outro papel na comunidade escolar, mais interventivo e dinâmico. A sua participação como membro no conselho geral de escolas permite que a Câmara apoie na resolução de problemas, é sempre uma mais-valia. Por exemplo, a competência da gestão do pessoal não docente é consenso de opiniões.

Em relação aos princípios orientadores do novo modelo (responsabilização – autonomia – prestação de contas), a entrevistada revela que esta é bastante limitada, só existe no papel (legislação). Quanto à responsabilização a entrevista sente-a pessoalmente e assume-a em todos os seus actos de gestão. A prestação de contas é considerada fundamental para que o processo seja transparente.

Neste domínio, não é demonstrada qualquer dúvida quanto os objectivos deste novo modelo de gestão.

Na categoria da operacionalização das competências universais da Câmara Municipal, são referidas as preocupações com a rede escolar, a carta educativa e a participação efectiva na construção das escolas. A Câmara analisa as necessidades da população e age em conformidade, agilizando as suas competências e pondo-as em prática. Existe uma relação partilhada de competências.

Em relação aos projectos sócio-educativos promovidos pela autarquia, estes são especificamente adequados às necessidades educativas dos alunos, o que enriquece os planos anuais de actividades das escolas e promove a implementação de medidas adaptadas a uma nova realidade, as necessidades educativas especiais. Foi apresentado o exemplo da hipoterapia, actividade para a qual a Câmara disponibiliza os transportes e os técnicos especializados.

Sobre a categoria que me interessa relevar, sobre a nova reorganização escolar, tornou-se uma temática um pouco incómoda durante a entrevista, pois nota-se que existem constrangimentos quanto a este assunto.

É realçado que existe muito pouca informação sobre este assunto, prevendo-se que seja publicada informação / legislação sobre o mesmo brevemente. O aspecto positivo salientado foi a redução de custos. Nos aspectos negativos foi ressalvada uma possível baixa de qualidade no ensino, muitas dificuldades na gestão da população escolar e provavelmente pouca probabilidade de serem atingidas as metas para a aprendizagem de 2015. Falta uma definição clara de critérios de formação.

Na sua essência é visto como um processo de resolução de problemas, mas para o qual haverá pouco tempo para ser implementado. Surge numa má altura.

Um dos aspectos que é mais criticável, na opinião da entrevistada, é a falta de estudos prévios à implementação desta medida. O agrupamento não foi confrontado com esta realidade, só outro do concelho é que foi, portanto a entrevistada mantém dúvidas importantes sobre este tema (“Será que as escolas secundárias passarão para as responsabilidades dos municípios?”).

Mostra algum descontentamento contra as constantes reformas que são efectuadas, sem que antes se avalie as anteriores.

Guião de Entrevista

- **Tema:** Estudo sobre a Administração e Gestão das Escolas
- **Problema:** O *Impacto* dos Mega Agrupamentos de Escolas no Concelho de Odivelas, designadamente nas responsabilidades da Câmara Municipal.

Objectivos Gerais:

- ✓ Reconhecer a existência de uma reorganização no sistema educativo;
- ✓ Analisar as repercussões da reorganização do sistema educativo, na organização das escolas e nas responsabilidades municipais, em particular as que decorrem da instituição dos mega-agrupamentos;
- ✓ Identificar implicações da criação dos mega-agrupamentos para a Câmara Municipal de Odivelas e para a sua organização interna;
- ✓ Reconhecer as repercussões da nova reorganização do sistema educativo.

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	OBSERVAÇÕES
A Legitimação da entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado para a colaboração pedida2. Informar sobre a natureza do trabalho e os seus objectivos3. Assegurar a confidencialidade do entrevistado	<p>1.1 Informação ao entrevistado sobre a função que desempenha como colaborador da investigação</p> <p>2.1 Solicitar a colaboração sob uma perspectiva de enriquecimento mútuo</p> <p>3.1 Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas</p> <p>Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho</p>	<p>Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar sobre os seus pontos de vista</p> <p>Pedir autorização para gravar a entrevista</p>

<p>B Bases políticas e legislativas</p>	<p>4. Compreender os objectivos políticos da medida</p> <p>5. Conhecer o processo de constituição dos Mega-Agrupamentos</p>	<p>4.1 Considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?</p> <p>4.2 Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos?</p> <p>4.3 Concorde com esses fins visados pelo governo?</p> <p>4.4 Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?</p> <p>4.4 Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?</p> <p>5.1 De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?</p> <p>5.2 Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável? Porquê?</p> <p>5.3 Que passos já foram dados localmente nesta matéria?</p> <p>5.4 Está feito algum diagnóstico</p>	<p>Se houve, como se manifestaram?</p> <p>Como teve conhecimento dos mesmos?</p>
---	---	--	--

		<p>prévio da situação actual?</p> <p>5.5 O município auscultou as escolas sobre este assunto?</p>	
C Organização da Escola	<p>6 Conhecer os impactos possíveis da medida na reorganização da rede</p> <p>7 Identificar mudanças significativas no funcionamento interno das escolas e dos agrupamentos</p>	<p>6.1 Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?</p> <p>6.2 A oferta educativa irá ser revista e reformatada?</p> <p>6.3 Haverá alterações a fazer na carta educativa?</p> <p>7.1 Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?</p> <p>7.2 Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?</p> <p>7.3 Que impactos terá a medida nos quadros e na gestão do pessoal?</p> <p>7.4 Será que a medida facilita os procedimentos administrativos das escolas?</p> <p>7.5 Acha que a medida promove a</p>	<p>De modo a recolher dados sobre os <u>números</u>, os <u>equipamentos de acesso</u> e os <u>regimes de funcionamento</u> das escolas</p> <p>- Organização interna</p> <p>- Custos e Financiamento</p>

		<p>articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino? Que problemas se colocam neste campo?</p> <p>7.6 Considera que esta mudança interfere com o ambiente social nos estabelecimentos de ensino?</p>	<p>- Burocracia</p> <p>Poderá existir um excesso de formalismo nas reuniões e fóruns de discussão?</p> <p>Pode a escola transformar-se numa organização política?</p> <p>- Comunicação</p> <p>- (como é suposto facilitar)</p> <p>Como se manterá as vias de comunicação abertas com níveis de ensino tão diversificados</p> <p>Terão que existir reajustamentos nos canais de comunicação ou na forma de comunicar?</p> <p>- Indispensável?</p> <p>Deve ser alterado o modo de regulação do sistema educativo?</p> <p>- Clima</p>
	<p>8 Analisar a efectividade provável da medida face às metas visadas para 2015</p>	<p>8.1 Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?</p>	
<p>D Implicações no município</p>	<p>9 Identificar claramente a posição do município face à medida a ser tomada</p> <p>10 Conhecer as implicações nos serviços municipais</p>	<p>11.3 O que acha sobre o aumento dos poderes da câmara municipal na área da educação?</p> <p>10.1 Que implicações prevê que afectem os serviços municipais?</p>	<p>- Perguntar ao município</p> <p>-Implicações nos serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão dos serviços • Organização dos serviços • Características

	<p>11 Compreender até que ponto esta medida aumenta a participação dos municípios nas escolas</p> <p>12 Conhecer as implicações orçamentais para o município.</p>	<p>11.1 Acha que esta medida aumenta ou diminui a influência dos municípios nas escolas?</p> <p>12.1 Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização?</p>	<p>do pessoal técnico</p> <p>- Construções Escolares e equipamento</p> <p>- Serviços (gestão) - Refeitório</p> <p>- Apoio às escolas (apoio a projectos)</p> <p>- Apoio aos alunos (Acção Social Escolar)</p> <p>- Escola a Tempo Inteiro (CAF e AEC)</p> <p>-Associações de Pais</p>
<p>E</p> <p>Finalização da entrevista</p>	<p>- Perceber se o entrevistado pretende dar outras informações.</p> <p>- Agradecer o tempo disponibilizado.</p>	<p>Deseja acrescentar mais alguma coisa?</p> <p>Acrescentar informações que considere importante?</p>	

P- Para compreender os objectivos políticos da medida, pergunto-lhe se considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?

R- Pois...pode ser viável nalgumas situações...e noutras talvez não! Tudo depende dos percursos que cada aluno pretende seguir para a sua formação. Só seria viável se todos os agrupamentos oferecessem todas as opções...desde os ensinos profissionais, até ao ensino formal e dentro disso todas as áreas de formação. Não sendo assim (que é o que acontece na realidade) já não é grande solução...por isso duvido que eles possam fazer o percurso todo num só agrupamento.

P- Este foi um dos objectivos que encontrei tanto nas portarias como nos despachos....Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos?

Aqui já entramos no campo das suposições...claro que daquilo que se fala é de uma ideia de tentar no fundo otimizar recursos, reduzir custos...e eu penso que de facto estará mais saliente nesta ideia dos mega-agrupamentos, a optimização de recursos! E eu aí...nalguma medida posso concordar. E por outro lado também aquela primeira parte que aqui colocou também é (ou pode ser desejável) que um aluno se mantenha dentro de uma mesma organização embora em espaços físicos diferentes e como modos de funcionamento diferentes. Os agrupamentos são constituídos por várias escolas, e que apesar de serem agrupadas cada uma delas tem a forma de se organizar, de viver, culturas diferentes...não é...climas diferentes, tudo isso é diferente, apesar de estarem num mesmo agrupamento. Esses agrupamentos não apareceram naturalmente, apareceram por uma medida legislativa e portanto não se uniformizaram, não se pode decretar uma cultura. Agora apesar de tudo, penso que nalguns casos pode haver uma vantagem para o aluno manter-se...claro que... que se o aluno se mantiver numa escola só seria o ideal. Era conseguir ter numa mesma escola todos os níveis de ensino, todas as formações. E essa ideia pode ter estado subjacente à decisão de criar os agrupamentos, mas depois na prática, não é bem assim, não é fácil.

P- Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?

Isso eventualmente pode. Poderá vir a acontecer, pelo menos pelos normativos, que será mais fácil dentro de um mesmo agrupamento estabelecer uma orientação, uma política, para esse agrupamento, apesar do que tinha referido que poderá haver várias formas de agir, mas haverá mais uniformidade do que o que se passa actualmente.

P- Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?

Conflitos de interesses entre as escolas e a tutela...as escolas e a autarquia...é capaz de haver porque...primeiro porque de facto as escolas têm tido até aqui...ou tiveram...a sua autonomia (pelo menos relativa) e...enfim tinham determinados hábitos...determinadas formas de organização...e com isto dos agrupamentos são postos em causa e até os dirigentes que estavam na sua escola e agora com os agrupamentos passam a ter outros dirigentes, ou alguns até permaneceram nas mesmas mas passam a ter outras funções... e quando estamos a falar não estamos a falar só dos dirigentes de topo mas também dos órgãos de gestão intermédia que também acontecerá isso (chefes de secretaria, por exemplo). Há perdas de poder...e portanto é natural o que tenha havido conflito (de interesses).

P- De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?

Eu tenho alguma ideia...não uma ideia muito fundamentada. A ideia que tenho é da troca de impressões que vou tendo com os responsáveis pelo município e não sei exactamente quais foram as bases que sustentaram as opiniões deles para preconizar em determinados agrupamentos.

Sei relativamente à minha escola qual era a posição deles, pelo menos a que me foi transmitida, mas relativamente aos outros não tenho muita informação.

P- Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável? Porquê?

Relativamente a esta escola eu tenho também uma opinião dividida porque a nossa escola tem a particularidade de ter apenas cursos profissionais e CEF's e por tanto tem um problema sério no recrutamento, entre aspas, da sua população escolar e portanto o que é que se passa, enquanto as escolas básicas pegam também, entre aspas, nos alunos desde pequeninos e levam-nos e portanto têm sempre a sua população escolar que se vai adaptando à escola e a escola adaptando-se a essa população e no nosso caso não. Nós recebemos os nossos alunos com a idade dos 15/ 16 anos e até mais portanto o que acontece é que...isto para nós é um problema que de facto constitui uma preocupação grande porque era suposto que o ensino profissional e as escolas profissionais fossem escolas sobretudo de vocação em que os alunos que nos procuram fossem alunos que estivessem especialmente vocacionados para os cursos que nós oferecemos e que pretendessem quando vêm frequentar a escola terem uma formação profissional com vista à integração no mercado, com um objectivo último de serem bons profissionais e de terem uma carreira de sucesso profissional, mas a nossa realidade não é essa e não é porque...e ainda com a questão dos agrupamentos aí é que se vai formar uma questão mais divergentes precisamente por aquilo que acabei de dizer...deveria ser uma escola de vocações.

Entretanto o que é que se passava até aqui...mas isso não foi só por causa dos agrupamentos, mas também se calhar tem a ver com isso porque as coisas estão ligadas. Então o que é que se passava. Havia escolas básicas, escolas secundárias e os cursos profissionais estavam praticamente todos nas escolas profissionais públicas e privadas e nas escolas secundárias praticamente não havia...existiam os tecnológicos, que não tiveram grande sucesso.

Com a passagem dos cursos profissionais para as escolas secundárias, os alunos estavam nessa escola até ao 9º ano e quando queriam um curso profissional vinham para as escolas profissionais. Neste momento não é assim, se a escola oferece, pode até nem ser o que exactamente se quer, o curso profissional, mas é parecido e acabem por ser orientados pelos gabinetes de orientação escolar para ficarem naquela escola e agora ainda mais nos agrupamentos, agrava-se mais, porque antigamente, aqui à 3 ou 4 anos atrás acontecia que nas básicas terminavam o 9º ano e tinham que ir para uma secundária ou para uma profissional...agora não...como aquilo vai ficar tudo num agrupamento e têm...aliás...esse também é um dos objectivos dos agrupamentos...fazer com que os alunos tenham o percurso todo dentro de um agrupamento. O que sobra para as escolas profissionais?! E para esta concretamente? Sobram os alunos, felizmente não é em exclusivo, ainda há alunos sem vocação que têm este objectivo, que nos procuram...mas há outros que são rejeitados dos agrupamentos de escolas.

São postos para fora porque não interessam, os que cumprem os requisitos daquele agrupamento ficam, isto é, que são alunos razoáveis, que não são problemáticos ficam...os problemáticos vão para a Paiã ou outra escola deste tipo.

Quando nós hoje estamos a receber muitos alunos CEF's (particularmente) e também de cursos profissionais que são alunos que não vêm cá propriamente porque têm uma grande vocação, mas vêm para cá porque acabaram por ser rejeitados noutros sistemas.

Essa parte é uma parte que, por um lado me inclinada para integrar um agrupamento – o funcionamento da escola que tem a ver com os cursos que tem, com a estrutura física e com as especificidades da área de formação em que estamos, a agricultura – tudo isto faz com que em termos de funcionamento tudo resulte como uma escola isolada. Até em termos da própria gestão da escola, cultura de escola também, e tem muito a ver com o tipo de cursos que temos e a estrutura, a própria área de actividade – a agricultura – criam exigências próprias para que a gestão seja diferente...até nos próprios horários de trabalho. Nós nesta escola temos horários de trabalho bastante diferentes dos outros horários das escolas secundárias formais, porque temos actividades ao fim de semana, nocturnas e pode haver necessidades de intervenções – tem a ver com a necessidade da agricultura – porque esta não tem fim-de-semana, como nós. Nós temos a nossa necessidade de alimentação independentemente do dia da semana, nem feriados. E isto é uma coisa que não tem a ver com outras escolas. Estas chegam às 18h e fecham, e esta não. Temos internato e continua a haver actividade à noite.

Ao longo da noite, temos um vigilante ou dois para estar atento ao que se passa no internato e porque pode haver qualquer necessidade...qualquer situação... a alimentação dos animais, como já referi...tem que ser todos os dias, a determinadas horas. Nem sempre a horas compatíveis com o horário normal, entre as 8 horas da manhã e as 5 horas da tarde. Os horários e os ritmos são diferentes e trazem no fundo determinadas consequências na própria organização da instituição.

P- Que passos já foram dados localmente nesta matéria?

Mega-Agrupamentos...nada...(risos) não foram dados passos, pelo menos com a nossa...não estou a ser rigoroso quando digo...pelo menos com a nossa. Nós de facto não fomos. No campo informal tivemos contactos onde pudemos transmitir a nossa maneira de ver o problema e estas dúvidas que lhe estou a transmitir aqui e da parte a tutela daquilo que nos tem chegado através das vias informais um pouco a ideia de que de facto esta escola é diferente...é específica e portanto isso pelo menos está a fazer com que a tutela esteja a ponderar a questão e saber o que será melhor por parte da câmara ter uma ideia e penso que terá alguma dificuldade em saber o que será melhor. Se nós de facto tivéssemos também uma opinião clara e objectiva se calhar também ajudava os outros a decidir, até porque também essas situações à medida que se vai avançando, vão-se recolhendo informações para se seguir num ou noutro sentido.

P-Está feito algum diagnóstico prévio da situação actual?

Eu penso que sim (essas conversas) serviram para a câmara, que tem acompanhado bastante a vida desta escola, até porque temos com o município vários protocolos, em áreas diferenciadas mas sempre ligadas à questão da educação, e...portanto isso tem permitido que haja uma grande proximidade, eles conhecem relativamente bem os nossos problemas, e as nossas potencialidades também e portanto penso que eles estão relativamente, pelo menos, em sintonia com a escola.

P- Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?

Eventualmente sim, porque eu veria...há aqui outra vertente que eu ainda não falei mas também tem algum peso, pelo menos ao nível do nosso ego. Esta escola é uma escola muito antiga, tem uma tradição muito grande, tem muito reconhecimento no país. É uma escola, pelo menos no meio agrícola e nas áreas envolventes é uma escola que é conhecida, tem alguma tradição e peso ao nível da formação profissional e portanto, isto para dizer, que a integração num agrupamento poderia ter um impacto...se a escola ficasse como sede de agrupamento poderia ser atenuado esse problema do impacto, do desaparecimento da escola, porque ela sendo sede de agrupamento não desapareceria. Continuava a ser visível. Se ela deixasse de ser sede de agrupamento passava a ter menos peso e menos posição (em reuniões que se fazem), em encontros, etc. Poderia ter menos peso e isso também é importante. Se nós integrássemos o agrupamento, e ficássemos como sede de agrupamento teríamos aí sim de facto de fazer uma alteração bastante grande e ponderar a oferta de formação para o ensino secundário formal – via ensino. Tinha que haver alterações para termos as mesmas metas, uma serie de objectivos comuns ao agrupamento, mas se fosse sede de agrupamento ainda teriam que ser mais, porque teríamos que fazer ofertas, mas penso que nesta escola seriam possíveis, nós já num passado não muito longínquo fomos uma escola secundária, depois transformou-se numa escola profissional mas acompanhou o percurso do ensino em Portugal. Como escola profissional fomos criados em 1917 e depois quando chegamos à reforma do Veiga Simão passamos pela unificação do ensino e só em 1992 é que retomamos o caminho do ensino profissional e portanto essa alteração também

poderíamos fazê-la e outra vez até em termos da própria legislação que enquadradora, nós seguimos os enquadramentos legais, é tudo igual, os órgãos de gestão, o que haveria que fazer, no fundo era termos um quadro de professores, um pouco mais alargado, para poder receber os alunos no agrupamento.

P- A oferta educativa irá ser revista e reformatada?

Sim, teria que ser adaptada.

P- Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?

Eu aí acho que não. Acho que a tendência, isto é a minha opinião, que é baseada no percurso que fizemos e na experiência, porque muitas vezes o que se explicita nos documentos não é a autonomia, não é isso...é que se pretende dar autonomia, depois na prática não há autonomia nenhuma, o que há é um estreitamento dessa autonomia, sobretudo ao nível financeiro, porque noutras áreas...até mesmo na área pedagógica...mas aí haverá mais autonomia. Isto porque também nós quando fomos escola secundária tínhamos apesar de tudo algumas diferenças relativamente a outras escolas nessa altura já tínhamos um orçamento privativo que não existia nas escolas secundárias formais, por causa das características desta escola (da exploração, por ter produção) e ter receitas – naquele tempo as escolas não tinham praticamente receitas nenhuma, portanto havia um orçamento privativo, que hoje todas as escolas têm. Mas depois quando passamos a profissional chegamos a ter autonomia administrativa e financeira, que durou ainda uns anos. Havia só umas cinco escolas do País (profissionais) agrícolas (públicas) e essas tinham nessa altura autonomia administrativa e financeira. Depois passaram a ser muitas e retiraram autonomia financeira, só temos autonomia administrativa que é o que tem todas as outras escolas.

Portanto a tendência é, quando há muitas escolas, é não passar autonomia. A história dos agrupamentos poderia justificar isso, porque passava a haver menos unidades, e poderia acontecer, mas eu tenho muitas dúvidas, porque há aqui também alguns problemas, que nos próprios sentimos ao longo destes anos...a autonomia administrativa ou financeira pode ser uma boa coisa ou não ser. E se nos tivermos meios/estruturas na própria instituição que possam garantir o apoio a gestão eficaz e sustentável, e bom, mas se não tivermos, que é o que se passa na generalidade das escolas pode ser até desastroso e portanto a autonomia é ótima mas não podemos por de parte a questão da responsabilidade, porque para se ter responsabilidade tem que se ter meios para poderem responsabilizar-se. Estas escolas...todas as escolas deveriam ter um gabinete jurídico ou pelo menos um jurista, um contabilista ou uma pessoa da gestão para que os órgãos dirigentes, o director, o conselho administrativo, enfim...tivessem assessores...informações, pareceres que lhes permitissem tomar decisões sustentadas, no fundo com elementos rigorosos. Se na nossa escolinha não temos um corpo administrativo que é melhor ou pior conforme as situações, conforme as pessoas que lá estão mas não tem formação e agora cada vez mais ao nível das chefias, dos serviços administrativos a mesma coisa não há. Ainda há muitas escolas que estão sem chefe de carreira, sem pessoas, com pessoas que apesar de terem tido

uma formação não tiveram uma experiência que lhes permitisse ter capacidade e competências para ocupar o lugar e portanto tudo aquilo que vá no sentido de aumentar responsabilidades mas não dar meios humanos qualificados para fazer face a essas dificuldades e complicado, porque no campo teórico, eu acho que é bom porque podem tomar-se decisões adaptar medidas, mas é preciso ter a outra parte e a outra parte não depende de nós. Eu acho que devia haver na minha opinião, era autonomia, mas isto também é muito polémico mas poderia e deveria haver autonomia para as escolas seleccionarem os professores – e muito complicado isso, para seleccionar e poder recrutar os funcionários de que necessitassem obedecendo naturalmente a limites que teriam que ser estabelecidos superiormente, limites em termos de números definidos em função das características da escola da população escolar etc.

No fundo estabelecidos esses limites deveria ser a escola a ter essa competência, capacidade. Sendo as escolas naturalmente auditadas, tinha que ser ...agora o que acontece é que nós não temos meios para nada, mesmo para o pessoal. Nós aqui na nossa escola, e o que se passa aqui e o que se passa nas outras, nós aqui e que sentimos com mais intensidade e com mais problemas que nas outras escolas, mas de uma maneira ou de outra todas se queixam do mesmo. O que nos acontece e que precisamos de uma pessoa para tratar os animais e não temos. É complicado depois porque não temos autorização para contratar ninguém. As pessoas reformam-se, vão-se embora ou morrem e isto tem que funcionar e continuar e continua-se a exigir que as pessoas atinjam determinadas metas e cumpram determinado objectivos. Tinha que haver de facto uma autonomia bem sustentada.

P- Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?

Ai não me parece que haja. Tudo apontam para que haja uma redução de custos. Embora não se diga que é esse o objectivo e como lhe digo até admito que não seja esse, mas é uma possibilidade de otimizar recursos, eu acho que sim.

P- Que impactos terá a medida nos quadros e na gestão do pessoal?

Também acho que não é por aí. Ai até me parece que dentro da optimização de recursos poderia haver um aproveitamento de funcionários que estão desaproveitados num determinado local e serem mobilizados para outro e como se trata – também a ideia na prática não é bem assim – os agrupamentos serem de uma área geográfica mais restrita, por isso a mobilidade do pessoal seria condicionada, embora eu saiba que há agrupamentos com grandes distâncias. Mas aqui no nosso caso não. Em Odivelas não tem lógica. Esse facto poderia permitir deslocações de pessoal e um melhor aproveitamento. A redução de professores e funcionários seria marginal, porque neste momento falo com todas as reservas, não conheço com rigor o que cada escola tem em termos de horário zero. Nesta escola o que posso dizer é que há uns anos atrás chegamos a ter bastantes horários zero mas entretanto as pessoas reformaram-se e só tivemos horário zero na passagem por escola secundária com oitocentos alunos. Actualmente estamos com uma população de cerca de trezentos alunos houve uma redução e naturalmente houve ali uma fase em que havia professores que tinham turmas

com outros alunos mas penso que nas outras escolas neste momento já não existem horários zero. Já houve mais mas neste momento esta questão seria marginal, no meio disto tudo um ou dois horários não é muito significativo.

P- Será que a medida facilita os procedimentos administrativos das escolas?

Eu isso acho que não, não estou a ver. Parcialmente nalgumas coisas, eventualmente, mas há coisas que tem que ser resolvidas na própria unidade, na escola. As questões da gestão do dia a dia com os alunos, aquilo que eles querem (o passe, o cartão) isso tem que ser feito na escola. Eventualmente na questão da justificação da contabilização das faltas, ou as certificações poderia ser centralizado. Mas mesmo assim não sei e duvidoso. Juntarem tudo numa sede, mas também eventualmente com os meios informáticos, estas coisas acabam por não ter o mesmo impacto do transporte das coisas. Mas eu penso que também não será por aí que se iria reduzir muito.

P- Acha que a medida promove a articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino?

Na articulação também tenho dúvidas. Articulação efectiva em termos curriculares....sabe que não devia dizer isto, mas se nos as vezes, dentro da própria escola temos alguma dificuldade em garantir essa articulação, embora se faça, não digo que não se faça, há um esforço nesse sentido, mas se dentro da própria escola isso não é fácil quanto mais num agrupamento de escolas eu acho que se continua a fazer como se fez até aqui. As pessoas fariam do programa do que foi dado mas isso não é pelo facto de estarem num agrupamento ou não. Há um reflexo mais a outros níveis as pessoas participarão mais e inteiram-se mais do que se passa nas diferentes escolas estando num agrupamento, mas a um nível macro não ao nível da matéria em si, agora as pessoas participam no conselho geral e nos pedagógicos e isso irá permitir uma maior articulação, maior clarificação dos objectivos, isso sim. Agora ao nível da articulação curricular, só se for ao nível pedagógico que haja qualquer coisa, mas não me parece que seja muito mais que se faz.

P- As linguagens devem adaptar-se ou continuarem a diferenciar-se?

Se calhar vai continuar a ser igual e se calhar tem mesmo que ser. A linguagem do primeiro ciclo é básico tem que ser diferente e não se deve lutar contra isso, poderá haver teóricos que digam o contrário mas eu não sei. Acho que nós temos que adaptar a nossa linguagem as circunstâncias e a população escolar que temos.

P- Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?

Aqui põe-se também o problema....se essas metas, resultados correspondem a uma realidade ou a números. Se for pelos números com certeza que sim. Estando no agrupamento os números são mais fáceis de cumprir, se calhar, mas isso não significaria que a nível do sucesso real se concretize.

Agora também não sou contra as metas porque se nós não tivermos metas piora um pouco agora, muitas vezes, isto dá aqui também subjacente a isto a questão da avaliação das escolas. E evidente que há da parte das escolas um esforço real porque esta estabelecido e porque a própria avaliação liga a isso. Muitas vezes há um esforço de adaptar os números. Pode haver problemas que e também o que já se passa um pouco com a necessidade de.....esta instituído. Quando no fundo no básico, especialmente, há uma ideia para os alunos que não pode haver retenção e as coisas apontam no sentido da progressão dos alunos e as escolas fazem o seu papel e tentam fazer o melhor possível mas vão segundo aquilo que se estabelece. E estes problemas de atingir determinados números têm essa desvantagem.

P- Considera que esta mudança interfere com o ambiente social nos estabelecimentos de ensino?

Sim interfere. Também não estou seguro em absoluto que interfira negativamente, pode interferir positivamente. Haverá situações em que será positivo e negativo. Pode verificar-se como já referi aqui no nosso caso se uma escola entrar no agrupamento e perder a sua identidade, isso tem reflexos negativos, mas se não perder até pode ter aspectos positivos, tínhamos melhores alunos, mais vocacionados e podíamos ter melhores resultados; ter melhores profissionais à saída, no mercado de emprego, passamos a ter mais cotação e isso tinha aspectos positivos. É tudo subjectivo. Tudo depende dos pontos de vista.

P- O que acha sobre o aumento dos poderes da câmara municipal na área da educação?

Isto também não tenho uma opinião muito formada sobre estas matérias porque há uma série de factores que podem determinar um desfecho favorável ou desfavorável da intervenção do município e portanto a questão que se a coloca é esta: se nós defendemos a autonomia mas há outra concepção teórica e se o município pelo facto de estar mais próximo restringir a autonomia é negativo. Se a intenção do município for no sentido de cortar a autonomia, estar mais em cima das situações não é negativo, mas de estar no sentido de limitar as decisões, de ser o município a limitar as decisões em vez de serem as escolas pode ser muito negativo. Se for noutro sentido, isto é, o município estar mais próximo, disponibilizar mais meios, acolhe melhor as sugestões que as escolas dão, coopera com as direcções das escolas e dos agrupamentos, isso é positivo. Depende muito de quem está, dos pontos de vista de quem está no município que tutela as escolas. O departamento; o vereador; depende muito disso e depende de quem está nas escolas se tem uma atitude de maior afirmação porque as coisas muitas vezes também passam por aí, mas sobretudo depende do município.

P- Que implicações prevê que afectem os serviços municipais?

Um agrupamento, era aquilo eu tínhamos falado, até às características do pessoal técnico. A criação dos agrupamentos poderia permitir nós irmos a cada escola, dentro dos serviços administrativos, escolher aqueles com melhores competências e de

constituir um serviço administrativo na sede de agrupamento altamente qualificado, o que poderia ser vantajoso. E pronto. Isso indica que possa ser assim, as pessoas conseguem mobilizações e com movimentos de pessoal isso teria ser negociado com eles e até motivados para essas situações.

Em princípio seria assim porque todas as escolas têm sempre um ou dois funcionários que são os que sustentam quase os serviços, é sempre assim e portanto depois havia a questão da gestão, quem é que se ia mobilizar...mas podia melhorar. Pior não...porque não há dúvida que ao nível dos serviços administrativos, se podia conseguir um serviço melhor.

P- Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização? Nas construções escolares?

Não sei. Tenho apenas contacto com algumas escolas que forma sujeitas à intervenção da parque escolar, mas o que parece do que conheço ficaram escolas com múltiplas e muito boas potencialidades e isso poderia ser bom para o agrupamento.

A concentração de mais alunos em espaços com mais condições. Mas também não estou seguro que isso seja só dos agrupamentos que consigam. Mas eu penso que nesta área está quase, isto nunca está tudo feito, mas já se fez bastante, com custos elevados com certeza, mas acho que melhoraram muito ao nível das construções escolares. Esta escola aqui não é um bom exemplo, é uma escola com muitas adaptações, mas nas outras eu penso que conseguiram coisas boas.

P- E no apoio aos alunos?

Em relação ao município já se faz bastante nessas áreas. Eu concretamente aqui tenho a opinião do município, pelo menos naquilo que respeita à nossa escola e à abertura que eles demonstram, sobretudo para nos ouvirem, para nos darem apoio moral porque depois na prática, em termos efectivos eles também não têm. Mas nos projectos que temos desenvolvidos em conjunto, no diálogo que estabelecemos e em tudo isso temos boas referências no município, e penso que nos na maior parte dos locais – também conheço outras escolas deste tipo – grande parte delas têm uma boa ligação com o município e também é reconhecido que os municípios têm tido aspectos bastante positivos.

P- Deseja acrescentar mais alguma coisa? Quer acrescentar informação que considere importante?

Não sei agora também não me estou a recordar de nada mais importante...são mais ou menos as impressões que temos e o que vamos fazendo, mas nisto tudo há uma dificuldade sempre que é em saber para onde vamos e em que é que isto vai dar e que vai acontecer.

Não estarmos muito satisfeitos mas...sobretudo porque tivemos um percurso anterior no ensino profissional tem a ver com a política, em traços gerias, pode ser um bocado politicamente incorrecto mas a ideia da integração no ensino, em que todos os alunos

têm que estar numa escola, com as mesmas condições, numa turma para se integrarem, e isso no nosso ponto de vista, e especialmente no ensino profissional, acho que é uma medida que não tem sentido nenhum. Ou nós queremos formar profissionais competentes para o mercado de trabalho, ou queremos resolver problemas de ordem familiar, integrar crianças, rebeldes e não aquela função que é educar.

Deveria haver instâncias integradas que até poderia ser na instituição, aqui na Paiã, cursos de integração de jovens de aprendizagens, handicaps, percursos específicos, para eles e depois tinha que haver percursos para aqueles que têm todas as capacidades de integração e que pretendem adquirir uma formação profissional e portanto nós podíamos fazer trabalhos interessantes e com resultados.

É essa a nossa sensação relativamente a isso e penso que nas escolas secundárias, relativamente aos cursos profissionais, o problema coloca-se aí. Aqui que, a opinião que eu tenho, todos os contactos que tenho tido com os colegas e com as escolas, aquilo que me geral se verifica são orientados para os percursos profissionalizantes os alunos menos capazes e portanto aquilo que seriam os cursos profissionais, dar à economia do país profissionais capazes que fizessem com que a nossa economia se desenvolver-se e não se está a fazer. O que se está a fazer é fornecer às universidades pela via dos cursos profissionais, supostamente mais fácil, fornecer alunos que vão para as universidades menos conceituadas e fornecer ao mercado de trabalho alunos com competências limitadas, com resultados na economia que se conhecem. Tudo isto porque há aqui um equívoco, que é a educação para todos, sim senhor, oportunidades iguais para todos, mas as pessoas têm que fazer os percursos que são capazes de fazer.

Poderíamos ter um agrupamento com percursos variados porque temos aqui alunos que excepcionalmente forem admitidos mas não têm capacidade para fazer esses percursos mas forma admitidos e têm que se fazer alguma coisa com eles. Poderíamos ter mais ofertas, dentro das capacidades de cada um, orientados de modo a que se sintam bem com eles próprios e com os outros.

São integrados numa turma com alunos com mais capacidades e são constantemente confrontados com as suas limitações e é prejudicial para o seu desenvolvimento e é precisamente o contrário preconizado para a sua integração.

É muito difícil rever esses aspectos, é politicamente incorrecto e continua-se a não se assumir as diferenças. Aquilo que nós vamos fazendo é dentro das condições que temos tentando fazer o melhor mas não é fácil.

A questão central na formação dos alunos profissionais é a formação profissional e competências para desenvolver uma profissão e não aceder ao ensino superior. A própria construção dos currículos é influenciada por esse aspecto.

A reforma teria que ser mais profunda do que esta reorganização, no ensino profissional.

Os contributos positivos só aparecem com reflexões sobre estas coisas, como esta que estivemos a fazer aqui.

P - Considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?

Não concordo com a fundamentação que houve em relação a esta matéria. É uma medida muito difícil de implementar neste agrupamento. Estou neste agrupamento, nos órgãos de direcção há 6 anos e só agora se começa a conseguir uma articulação e afora vem isto e destabiliza tudo.

Este agrupamento já é de grande dimensão. Tem 2000 alunos, com variadas ofertas educativas, no ensino regular e ainda cursos de novas oportunidades a funcionar aqui na sede de agrupamento.

Se a agregação acontecesse com a escola secundária de Odivelas ficaríamos com muitos alunos e só agora estamos a conseguir uma articulação efectiva de todos os ciclos de ensino.

P- Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos? Concorda com esses fins visados pelo governo?

Esta medida é uma medida de contenção de custos mas não se pensou nos alunos e nas suas necessidades.

E mais trabalho para os directores, que já por si têm pouca ajuda para tanto trabalho. A única vantagem que vem para esta medida só pode ser a redução do número de pessoas nas direcções das escolas.

P- Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?

Penso que não mudaria nada. Continuaria cada um por si, já assim o trabalho é difícil, mesmo estando num agrupamento vertical.

As pessoas não se conhecem todas, não existe interacção, e já viu como ficariam os pedagógicos? Com tanta gente a reunir...

Além de que o ensino secundário é outro mundo, muito distante do nosso aqui!

Aqui no concelho de Odivelas as escolas são muito dispersas. Esta agregara-se possivelmente com a secundária de Odivelas ou com outro agrupamento.

P- Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?

Que eu tenha conhecimento não. Mas claro existe uma CAP (comissão administrativa provisória) para se constituir e logo aí existem algumas discordâncias. Penso que o que esta reorganização fará essencialmente é com que o 1º ciclo e o pré-escolar se diluam no mega agrupamento.

P- De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?

No ano passado fui chamada ao município para uma reunião, que serviu para preparar uma reunião posterior tive na DREL para falar sobre este tema. Frisamos que será um agrupamento difícil e tentamos transmitir as possíveis dificuldades a sentir. No fundo os municípios ficaram sem poder de decisão, a DREL decidiu o assunto e o município não contrapôs, ficou à espera. Espera do município uma posição mais firme sobre este assunto.

O equilíbrio no agrupamento está agora a instalar-se. Há dois anos tivemos uma avaliação externa que foi bastante favorável a esta escola e com o nosso projecto interventivo para quatro anos deveria ser deixado terminar e depois tiravam-se as conclusões. Não se aplica uma medida destas a meio de um mandato, não faz sentido nenhum.

P- Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável?

Parece-me que seriam os mais fáceis os Pombais com a secundária de Caneças e a Póvoa com a secundária Pedro Alexandrino e nós com a secundária de Odivelas.

P- Que passos já foram dados localmente nesta matéria?

Só no ano passado. Aquela reunião, não oficial, com o município e o contacto com a DREL. A essa reunião tive que ir sozinha, nem me deixaram levar o presidente do concelho geral.

Foi-nos dito que estávamos dentro dos critérios para a criação de um mega-agrupamento. Tínhamos proximidade com a secundária, o número total de alunos não ultrapassaria os 3000 e o fluxo de alunos continuaria igual, pois os alunos saem para aquela secundária são mais dos que os que saem para a Ramada.

P-Está feito algum diagnóstico prévio da situação actual? O município auscultou as escolas sobre este assunto?

Para mim forma feitas poucas diligências sobre este assunto e as que foram feitas não foram as melhores, porque nada foi oficialmente conversado, foi tudo muito escondido. Por exemplo, eu sei que em Loures já existem reuniões, por parte do município, com os directores dos agrupamentos.

P- Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?

Sim, penso que no primeiro ano terá que haver um reajustamento em todos os documentos de orientação da vida escolar, assim como a colaboração das direcções no sentido que se encontrar o rumo certo para se realizar o trabalho esperado. Terá de haver

muito trabalho conjunto, e algumas cedências de ambas as partes, para que se possa promover a qualidade do ensino e a promoção do sucesso escolar.

P- A oferta educativa irá ser revista e reformatada?

Sim, terá que existir um reajustamento até porque nós temos novas oportunidades, que por sinal têm bastante procura, e a secundária tem oferece este tipo de percursos formativos, por isso terá que ser tudo revisto. Temos muitos projectos em curso, mas o espaço da escola também é limitado.

P -Haverá um reajustamento do Projecto Educativo? Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?

Sinto que neste momento temos pouca autonomia! Temos inspecções constantes, tudo é muito controlado. Só este anos já tivemos três, e agora estou com uma do leite escolas, andam para aí a contar todos os pacotes, enfim...é demais. Gostaríamos de ter mais autonomia para projectos próprios e claro, mais financiamento.

P- Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?

Esta escola, por exemplo tem muitos custos de manutenção e encargos a esse nível. Tem muitos problemas de humidade. No meu ver a escola secundária (Odivelas) não tem condições para ser sede. Como caberiam lá todos os funcionários, por exemplo da secretaria? Teria que existir uma redução de funcionários e de professores, com certeza.

P- Haverá custos adicionais pelo funcionamento dos mega-agrupamentos?

Neste ponto, como já referi não facilita muito na redução de custos, no meu ponto de vista. Para que se reduza custos penso que se irá demorar alguns anos.

P- Acha que a medida promove a articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino? Que problemas se colocam neste campo?

Neste campo tudo será mais difícil. Diariamente a gestão desta escola é muito complicada. E claro que as escolas secundarias estão habituadas a trabalharem sozinhas, o que não facilita um processo destes. Eles não tem a noção de como é gerir este agrupamento, que tem todas as valências e mais algumas.

P-Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?

Neste domínio também penso que não ajudará. Cada vez mais nos deparamos com alunos mais complicados e problemáticos e essas metas vão ser cada vez mais difíceis de cumprir.

P- O que acha sobre o aumento dos poderes da câmara municipal na área da educação?

Nós particularmente temos uma boa relação com o município. Desenvolvemos diferentes projectos conjuntos, que não coincidem com os próprios já desenvolvidos pela escola, complementa-se.

O município tem participação no conselho geral, onde aprovamos o plano anual de actividades, e onde damos a conhecer a realidade da escola. No geral pensamos que o município tem desenvolvido um bom trabalho articulado com todas as escolas do concelho.

P- Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização?

Esta escola foi intervencionada acerca de dez anos, mas já fez quarenta de construção. Estamos à espera, mas há pouco dinheiro e por enquanto não sabemos de mais nada.

Em relação aos quadros de pessoal, acho que esta reorganização torna tudo mais difícil. O encontro das pessoas (professores) é cada vez mais difícil, não há tempo para nos encontrarmos. Reuniões com 60 pessoas?! Não é possível...

P- Deseja acrescentar mais alguma coisa? Acrescentar informações que considere importante?

Bem só quero acrescentar que o que se pretende no ensino é o sucesso e qualidade da escola, bem como o bem-estar dos alunos e ainda com esta medida não me parece que caminhemos para esse caminho. Com esta medida será difícil atingirmos este objectivos.

P- Considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?

No mesmo agrupamento? Neste? Ou num mega-agrupamento? A conclusão da escolaridade. Não tem muito a ver ser um mega agrupamento ou não porque se verá da mesma maneira se for ou não.

Subentendemos que um mega agrupamento é um agrupamento com uma escola secundária agregada. Se consideramos este um agrupamento sem nenhuma escola secundária já é um mega agrupamento porque tem 13 escolas. A escolaridade só termina no 12º ano e vamos partir do princípio que já estamos num mega agrupamento e já temos a escola secundária, seja ela qual for, neste caso aqui em Odivelas não é fácil de realizar, não sei se já chegaram a essa conclusão porque não há escolas secundárias para agregar com todos os agrupamentos que existem.

Partindo do princípio que este já seria um mega agrupamento e uma escola secundária, a viabilidade de acabar a escolaridade é possível. Aí sim tudo leva a crer que seria mais fácil. Agora também não acredito que todos os alunos, mesmo estando num mega-agrupamento que acabem a escolaridade obrigatória. Muitos deles vão atingir a idade e não atingir a escolaridade. Aí 20% não conseguem atingir, vão chegar à idade e não à escolaridade do 12º ano. Não é o sair da escola, possivelmente é o atingir a idade dos 18 anos e aí irem trabalhar porque não vejo alunos mesmo com o CEF façam os cursos profissionalizantes e que não haja alunos que fiquem pelo caminho embora o objectivo de 2015/2020 seja que haja escolaridade obrigatória e que todos acabem mas eu não acredito muito pelo menos aqui neste conselho com as dificuldades que temos ao nível das famílias, ao nível social.

P- Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos?

Possivelmente essa era uma das ideias. A ideia base será essa, da escolaridade e de todos atingirem o 12º. ano, a outra é económica. Se olharmos para a situação do país então ainda mais essa ideia vai estar na ordem do dia.

P- Concorda com esses fins visados pelo governo?

Sim. É evidente que sim. Esse estudo está mais que feito. Basta pensar que aqui na direcção somos 5 pessoas e só fica uma. Fora o resto....na secretaria.

P- Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?

Não reforça. No meu ver pelo contrário tudo o que é centralizado as vezes não resulta. Nós temos o conhecimento de que é este agrupamento de treze escolas e o trabalho que tem dado para organizar toda a situação ao nível da secretaria, de todas as escolas e

jardins de infância, que não estavam organizadas e por isso não acredito que com uma agregação e ainda mais uma escola secundária que isso vá facilitar o processo.

P- Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?

Aqui no concelho não. A discussão ainda não está estabelecida mas noutros concelhos tem sido problemático.

P- De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?

A posição não tem sido transmitida a não ser oralmente por conversas e diálogos entre as partes quando estão presentes. Quanto a outros municípios este ainda não fez como alguns, as agregações. Também ainda tem escolas, como por exemplo esta, que ainda não pertencem ao município e eu acho que enquanto o município não receber todas as escolas não pode ter uma ideia concreta. Para ter encargos e responsabilidades à que pertencer. Se esta escola ainda não foi já sofreu obras e ainda não foi entregue, se há outras que estão para fazer obras mais difícil é fazer fé a estas agregações. Eu acho que o município tem umas certas reservas em relação as agregações e eu acho que as deve ter. Nós também as temos diga-se de passagem.

P- Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável?Porquê?

Este agrupamento não se agregaria com nenhuma. Já somos um mega-agrupamento sem escola secundária. É impossível. A existir...não sei nós aqui temos a escola secundária e a escola agrícola da Paiã...se me perguntassem qual a viabilidade da agregação a uma delas eu preferia a escola agrícola da Paiã, porque é mais fácil a gestão conjunta por causa dos cursos profissionais, nós aqui já temos um CEF possivelmente para o ano vamos ter dois, temos cursos nocturnos e por tudo isto acho que será mais fácil canalizar e fazer um intercambio mais ponderado e mais agilizado do que com a escola secundária.

P- Que passos já foram dados localmente nesta matéria?

Não tenho conhecimento foram só conversas informais

P- Está feito algum diagnóstico prévio da situação actual? O município auscultou as escolas sobre este assunto?

Que eu tenha conhecimento não

P- Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?

Claro que tem eu haver um novo projecto educativo para uma situação dessas. E não só o regulamento interno tudo mais todos os elementos que fazem parte de um agrupamento ou de uma escola tem que ser revistos

P- Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?

Não. A autonomia passa pela gestão. Gestão passará por uma escola secundária, se assim decidir, mas normalmente será. Os quadros das escolas secundárias estão mais aptos, as secretarias estão mais dotadas do que as nossas e ao nível do pessoal essa organização seria feita na base das escolas secundárias, e por outro lado eu também ficaria satisfeito. Mesmo agregado as escolas secundárias. Eu não quero ter mais escola já me chegam estas.

P- Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?

Há sempre custos. É evidente que o orçamento que passa para uma situação destas, um agrupamento tão grande como este, esses orçamentos são individualizados, o das secundárias e das 2.3. Pensando na agregação passará a haver sempre um orçamento, logo aí haverá uma redução nos custos. Se me perguntarem se isso é mais viável economicamente isso trará benefícios provavelmente trará económicos, a nível pedagógico não acredito. As escolas a meu ver, tem um cariz pedagógico, é o mais importante, mas infelizmente tem um cariz económico. Nós só estamos aqui para fazer a gestão.

P- Acha que a medida promove a articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino?

Pior. Pior. Para já os colegas das secundárias, das 2.3 mas principalmente dos jardins de infância e do 1º. Ciclo não tem conhecimento de nada. Logo aí vai ser muito complicado. É preciso ir alguém para a gestão que tenha esse conhecimento. Depois se nos aqui já temos a volta de 50/60 funcionários mais os das escola e sempre mais complicado. Eu não sei tão pouco se isso depois ao nível dos funcionários do pessoal operacional – aquela circular que saiu que é através do número de alunos que se tem o pessoal na escola sede – eu aí ao nível da agregação não sei como funciona, se for ao nível da sede e a sede for a secundaria aí possivelmente até aumentam os funcionários só que depois põe-se uma questão que eu não sei como se resolve. Os funcionários operacionais desta escola e do resto do agrupamento pertencem ao município e os outros pertencem ao ministério. Não sei como vão resolver mais tarde, se os da escola secundária passarão para o município. Não sei até se a ideia que esta por trás será essa e então o município passaria a ter ainda mais esse encargo das escolas secundárias o que a meu ver não seria mau de todo e então o ministério da educação e a DREL serviriam para quê? Ficarão só com os professores por enquanto e mais cedo ou mais tarde passarão também os professores para o município? O que vai o Município ganhar com isso? Mais dinheiro dado pelo ministério de educação? Não sei, não sou político.

P- Que problemas se colocam neste campo?

Acho que não facilita. Nós cada vez mais, que estamos na gestão, lutamos para o conhecimento de toda a legislação, quer da que sai quer daquela que já saiu. Nós um dia destes temos que ter um gabinete jurídico a trabalhar connosco ou ter uma firma que nos

trate desta situação. Mais tarde ou mais cedo das duas uma ou não fazemos mais nada do que estamos a fazer para ler a legislação e aplicá-la ou deixamos alguma coisa para trás e possivelmente vamos viver dificuldades ou penalizações por desconhecimento de algumas coisas que deixamos de fazer porque é normal. Não é só ler e aplicar a lei é viver o dia-a-dia.

É assim ponto. A interação entre os professores dos vários ciclos nunca é fácil. Nós aqui já temos, quando foi a integração ao nível de agrupamentos, dificuldades, a cerca uma cultura de escola diferente e digam o que disserem sempre houve uma diferenciação que os professores fazem entre o segundo e terceiro ciclo, entre o primeiro e o II, agora imagine com as secundárias. Não vejo que seja simples mas isso e como tudo com os anos vai-se diluir mas não vai ser fácil. Os professores do secundário sempre se consideraram um bocadinho acima “doutores” em relação ate aos colegas do 2º. Ciclo, imagine então a uma educadora. Também há um desconhecimento que há educadoras assim como colegas do 1º. Ciclo mestrados e doutorados. Mas isso há – de sempre haver confusão.

P- Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?

Talvez sim talvez não. As metas possivelmente são mais fáceis de atingir assim como estamos num agrupamento do que num Mega. Com a agregação para atingir as metas vai depender a nível estatístico de como esta a funcionar um agrupamento e uma escola secundária. Nós por exemplo ao nível do nono ano estamos muito acima da média nacional em língua portuguesa e depois digamos que na junção com uma secundária isso pode vir a ter mais dificuldades em atingir metas isso vai depender conforme a agregação for feita e conforme a situação dos alunos. É muito fácil traçar metas atingi-las é um bocadinho mais difícil, cada vez mais lutamos por uma situação que é a seguinte: se há mais dificuldade a nível social e das famílias os alunos que aqui chegam tem muita dificuldade e cada vez mais se traçam metas mais difíceis. Eu posso dizer que vou ter 0% no nono ano em 2015, mas posso chegar lá e os alunos desse ano são dos piores alunos que possa ter de há 10 anos para cá e não atingimos as metas. Eu posso traçar e dizer que nos últimos 4 anos temos vindo sempre a melhorar, e isso a estatística esta lá não quer dizer que se torne mais fácil atingir pode ser muito complicado.

P- Considera que esta mudança interfere com o ambiente social nos estabelecimentos de ensino?

O clima das escolas, como há alunos que daqui vão para as secundárias no caso de ser a secundária a que ficamos agregados, e com quem nós já temos relação, não só entre professores, alunos e ate funcionários não sei se isso vai melhorar, piorar ou ficar na mesma. Eu acho que ate fica igual não será por causa disso que ira melhorar. Se me disser assim...há sempre alunos que antes queriam sair daqui porque a escola estava horrorosa faltava obras era uma miséria, agora não querem sair daqui para a secundária. Mas também a secundária vai ter obras por isso ficamos ao mesmo nível.

P- O que acha sobre o aumento dos poderes da câmara municipal na área da educação?

Claro já disse uma vez a Sra. Vereadora que se o Município levar isto para a frente das agregações, uma das situações que deveria ser pensada ao nível do município era tudo que é cursos EFA / Profissionalizantes ficassem num pólo, num mega-agrupamento mas isso vai depender do município. Odivelas até é capaz de partir para uma situação dessas. Acredito que o Município avance porque tem possibilidades e sítios para o fazer. Agora mais responsabilidades vai ter e mais implicações nos serviços municipais. Se já tiveram agora os funcionários todos e se já tivemos de minimizar algumas situações mais difícil então será.

P- Que implicações prevê que afectem os serviços municipais?

É evidente que esta escola pertence ao município ele já tem esse encargo e quando as EB2/3 passarem todas mais encargos terá. Essas situações aumentam as responsabilidades e o trabalho ao nível dos Municípios. Não só do pessoal mas também dos edifícios e tudo mais.

P- Acha que esta medida aumenta ou diminui a influência dos municípios nas escolas? Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização?

Aqui o reforço que foi dado foi uma reestruturação/requalificação total da escola que esta a ser ainda equipada. Tudo o que é material/equipamento esta a ser posto de novo, amanhã vêm as cadeiras para o auditório que não tínhamos. A esse nível não vai haver depois problemas vai haver ao nível das reparações/manutenções, custos. Claro que aí não há fuga possível.

P- Deseja acrescentar mais alguma coisa? Quer acrescentar informação que considere importante?

O que quer dizer mais é que estou contra as agregações. Da parte do município sempre trabalhamos bem e continuaremos a trabalhar. É evidente que num agrupamento com tantas escolas já trabalhamos muito com o município há muitos anos e também não haveria hipótese de não funcionar porque cada vez mais tem que haver esse tipo de parceria com qualidade. O problema aqui é o número de alunos. Nós já temos dois mil e tal, só assim, aqui não vai ser fácil fazermos a agregação se pensarmos que se fizermos a agregação com a secundária vai para os três mil e tal, ultrapassa, se fizermos com a Paiã aí fica pelos três mil ou nem isso, mas lá está a Paiã não é secundária é profissional, não tem nada a ver e depois a secundária agrega-se com que agrupamento? Quem esta ao lado somos nós. Nós todas pertencemos ao mesmo centro de formação que é em Lisboa, nem é em Odivelas, ou seja para agregar seríamos as três e aí ficávamos com 3500/4000 alunos e isso seria impossível. Não sei se é impossível ou não. Não sei a ideia política que esta por trás. Sabemos aquilo que se pretende: redução a nível económico de custos, agora não sei se é possível ter 4000 alunos num agrupamento, 300 professores, 150 funcionários, não sei se é funcional. Isto assim já e

uma média empresa com um orçamento já considerável. Até ao nível da gestão não sei se será muito fiável ter uma agregação deste tamanho.

P- Considera viável o objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória num mesmo agrupamento de escolas?

Tu és aqui a considerar um mega agrupamentos...isto é...começar no pré-escolar e ir ate à escolaridade obrigatória...é isso?! A tua ideia é essa...vai nesse sentido?

Viável...viável será com certeza...é sempre viável.

Em termos concretos da realidade local de cada um dos agrupamentos tem que ser pensada caso a caso, vai depender da dimensão, mas em termos abstractos é perfeitamente possível.

P- Quais acha que foram os fins visados pelo governo com a criação dos mega-agrupamentos?

Essencialmente poupar custos, é o objectivo principal, a economia. Economia de custos, de meios...essencialmente de meios humanos. E a este nível estamos a falar de redução de professores, dos que leccionam...em número significativo e economia das direcções - passamos a ser uma, isso sim é uma poupança significativa considerando o universo do número de escolas global do País.

Depois a nível global dos serviços, essencialmente passa a haver só um serviço administrativo em vez de dois...é isso.

P - Em que medida esta reorganização permite o reforço da construção de políticas educativas territoriais?

Medidas educativas territoriais...locais...ou concelhias...se fosse territoriais locais, por exemplo, pensando numa zona como a que nós estamos...Caneças...que em vez de duas escolas, uma E.B. 2.3 e uma secundaria havia apenas uma, poderá haver maior facilidade de orientação e encaminhamento dos alunos no seguimento do seu percurso escolar...nisso poderá haver uma maior facilidade, agora temos que considerar o universo de alunos envolvidos, porque uma coisa boa deve depender do número de alunos. Com o número de alunos elevado é quase impossível. É preciso ter os pés bem

assentes no chão e ver depois quais são as consequências de uma coisa deste género. Aqui em Caneças, o universo não seria tão vasto, seria mais restrito e provavelmente poderia se fazer um seguimento...como te hei-de dizer...um seguimento maior. Neste momento nós recolhemos informação dos alunos quando entram na nossa escola, e entram na nossa escola, uns no sétimo ano e outros no nono. O percurso escolar anterior é para nós uma incógnita. Se houvesse um agrupamento vertical – do pré-escolar até ao 12º ano – já não seria assim...seria mais fácil, a organização das turmas, o acolhimento dos alunos seria também mais fácil, agora o universo de alunos é que não poderia ser tão vasto. Com um universo tão vasto acaba por tornar as coisas difíceis de serem conseguidas.

Um dos problemas dos Mega-Agrupamentos? É sim o universo dos alunos envolvidos.

É preciso haver uma relação entre os agrupamentos e a escola...e têm que ser funcionais. Por exemplo, se eu já agora, numa escola secundaria, tenho um departamento com de mais de cinquenta professores, se juntar tudo fico com um departamento na ordem dos oitenta ou noventa professores e depois é difícil trabalhar. Nós temos cento e cinquenta professores, a escola lá de baixo (EB 2.3) tem para aí uns cento e vinte professores. O agrupamento ficaria com trezentos e cinquenta professores, ou ate mais o que é um universo demasiado vasto.

Nós temos é que pensar que estas unidades fazem sentido sendo mais pequenas. Para mim as escolas integradas fazem sentido (do pré-escolas até ao 12º ano), agora a dimensão é que não pode uma coisa megalómana, se não deixa de fazer sentido, deixa de se conseguir acompanhar os alunos. É que estamos a arranjar uma justificação que faz sentido num universo em que deixa de ser possível realizar isso.

P- Existiram conflitos de interesses na constituição dos Mega-Agrupamentos?

É sempre difícil...é sempre difícil gerir estas coisas. É assim, alguém tem que ficara a gerir o departamento Para já tem que se escolher um director da tal equipa provisória, da CAP (comissão administrativa provisória) e depois será quem ?! O director desta escola, da secundaria, da EB 2. 3., isto é o que tem dado mais confusões, o que é normal, sempre que há mexidas e alguém fica de fora, à algumas alterações, no que toca a uma reestruturação. Mesmo nesta escola, por exemplo, para a próxima gestão tenho que prescindir de um dos meus adjuntos...e este é um assunto que me vai dar alguma

dor de cabeça, a forma de comunicar isso. A escolha em si também não é fácil...depois da escolha estar feita a comunicação à pessoa que tem de sair não é fácil...uma das preocupações fundamentais que tem que haver é que as pessoas das escolas das escolas não podem perder a sua identidade e a sua relação com quem lá está.

Não se pode, não é uma escola que vai incluir as outras dentro de si, as outras existem, têm unidades, as suas estruturas, a sua maneira de trabalhar, a sua cultura que pode ser diferente da outra escola e é preciso respeitar isso, não se pode simplesmente ignorar que isso existe, e o ponto de referência da direcção. As escolas, os vários professores têm que ter pontos de referências nas direcções tem que procurar uma interligação e uma direcção que se constitui de um agrupamento nunca pode ser constituída por uma pessoa da escola, isso funcionaria pessimamente, de certeza absoluta, porque a pessoa, os colegas, por exemplo, imagina-se uma escola EB 2.3 junta-se a uma secundária não vai ninguém para a direcção, os professores, os funcionários que trabalham naquela EB2.3 não tem ponto de referência naquela direcção, não conhece ninguém e são pessoas com 20/30 anos de casa, de escola, e quem se vê numa situação que nunca pensava viver, porque as pessoas sempre tiveram de pronunciar a quem os dirige e de repente serem forçados a aceitar alguém que lhes é imposto, isto não é bom, não funciona bem, os conflitos de interesses não são só ao nível da estrutura directiva mas também ao nível funcional é preciso cuidado e é preciso que haja um trabalho prévio de relacionamento com a futura direcção e as pessoas que vão ser dirigidas, ou seja, os professores, funcionários das escolas, porque nem a escola da qual pertence o director pode pensar que agora é que estamos bem, temos um director, o nosso director é director do agrupamento...nem a outra pode pensar que é uma grande chatice...agora o director lá de cima ou lá de baixo...isto não pode ser assim, portanto para estas coisas funcionarem bem têm de ser preparadas.

P – E há tempo para isso?

Tem de ser preparadas com antecedência não podem ser impostas nas férias de verão para começar em Setembro. Isso não funciona, ou seja, é uma situação que não é natural, como é que se escolhe os corpos?! Porque achoq eu tem que haver coordenadores de departamen to, directores de turma, escolher os repsondaveis da gestão intermédia tem de ter confiança do director ou directores de turma, não pode escolher pessoas que não conhece, com base em quê?! Tem que se conhecer as pessoas,

tem que lidar com elas e ver como as coisas funcionam, provavelmente teria de acompanhar o final do ano lectivo na escola que não conhece...para perceber....o que é que as pessoas estão habituadas a fazer, como é que funcionam porque embora nós tenhamos boas relações, pessoalmente as escolas têm boas relações entre si são relações formais, o pormenor da vida não é conversado, a vida da escola não é conversada. Tem que haver uma instituição onde se deve conhecer a vida da outra.

P- De que modo está a encarar a posição do município nesta matéria?

Não te posso ajudar muito porque não sei, não sei mesmo. Não tivemos nenhuma reunião com a câmara municipal acerca deste assunto. Não faço a mínima ideia como encarar a situação...eu penso que estou numa fase de expectativa também. E prefiro que as pessoas não se precipitem com reuniões que depois só trarão burburinho e trarão intranquilidade, não vale a pena ir por aí...as coisas devem ser conversadas quando se souber alguma coisa em concreto, quando se tiver as ideias concretas daquilo que vamos fazer, senão não vale a pena criar instabilidade...é melhor ter os pés bem assentes na terra, como se costuma dizer.

P- Que solução de mega-agrupamentos lhe parece mais viável? Porquê?

Vamos lá ver...temos que ...o que eu gostava que acontece-se, o que eu achava melhor era criar estruturas mais pequenas de...de...escolas integradas, do pré-escolar até ao 12º ano. Percebes...juntar duas escolas...não sei, não faz sentido. Não temos mais ninguém. É a única solução possível...ok porque é a única escola destas que existe aqui (secundaria) e por isso naturalmente o agrupamento far-se-á assim. Mas pronto, é uma solução política, à partida, e nós funcionários, acabamos por ser funcionários do estado, temos que aceitar e portanto se aceitamos, não há mais lógica para mim do que esta.

Não estamos a falar de uma cidade de Lisboa, em que as coisas são mais complicadas ou de outras zonas de Odivelas onde existem outras estruturas. Na cidade de Odivelas já haverá casos mais complicados, porque há uma Eb 2.3 muito próximas e depois a secundaria fica um bocado afastada daquela e do tipo de agrupamento que ali se forma.

Este caso aqui é o mais simples possível. Faz lembrar aquelas pequenas cidades ou vilas do país em que existe a EB 2.3 e a secundaria e juntam-se as duas...aqui é mais ou

menos a mesma coisa embora tenhamos uma relação com as escolas de Casal de Cambra, que é uma das escolas de outro concelho que nos manda para cá muitos alunos a nível do secundário.

P- Que passos já foram dados localmente nesta matéria?

Desconheço qualquer passo dado pelo município.

P- Está feito algum diagnóstico prévio da situação actual? O município auscultou as escolas sobre este assunto?

Não foi realizada esta etapa pelo município.

P- Considera importante o reajustamento do projecto educativo face às novas implicações da reorganização escolar?

Neste caso é assim. Tem que haver um cuidado para que uma das escolas não se sobreponha por completo. Isso é uma das preocupações fundamentais que alguém tem de ter, são os projectos educativos....claro que têm que ser revistos num conjunto, tem que haver um consenso. Não tem que haver uma decisão unânime, pode haver diferenças de opinião e deve haver, são salutaras, agora têm é que ser bem geridas no bom sentido. Evidentemente temos opiniões diferentes mas temos que chegar a um consenso naquilo que temos que fazer e aqui é a mesma coisa. É assim não vale a pena impor nada a ninguém, as coisas não se podem impor, por exemplo, num projecto educativo, em que o trabalho depende sempre das pessoas e para já tem que...quando penso num projecto educativo a nível de uma escola temos que pensar que se as pessoas aderem ou não ao projecto, temos que as ganhar como parte integrada do mesmo, porque se não aderem é termos uma coisa que não se envolvem por gosto. Eu não quero “engolir” outra escola, não era essa a ideia, as pessoas têm que se sentir em pé de igualdade, quer quanto à escola à qual pertence o director, quer a outra. Aquela escola tem que sentir que de alguma forma foi envolvida e que a sua participação foi activa, em que as pessoas a ouvem, em que é mais fácil....digo difícil a fase da mudança para quem vai integrar é mais difícil, do que para a escola à qual pertence o director, porque

esse projecto já conhecem, participaram nele. O outro não, portanto nós temos que ter esse cuidado.

P- A oferta educativa irá ser revista e reformatada?

Penso que a oferta educativa do agrupamento deste género é mais variável do que uma secundaria e penso que isso não deveria acontecer, pelos menos nos primeiros tempos. E o director for do secundário aquilo está mais ou menos estabilizado, se não for não deve mexer para já, sem conhecer as alternativas, sem ver a qualificação do pessoal docente, nem as condições da escola. Existem uma série de condições, uma serie de premissas para que se mude uma oferta educativa, a escola tem que ter professores para dar as disciplinas, os recursos necessários e os espaços também. Tudo antes de se mexer em qualquer coisa.

P- Haverá alterações a fazer na carta educativa?

Isso é fundamental. A carta educativa é um trabalho que a câmara tem que fazer, ou seja, eu tenho dito algumas vezes, ate em conversas com a presidente da câmara que a nossa oferta educativa das nossas escolas secundárias tem que ser integrada com a perspectiva de crescimento do conselho. Se o PDM (plano director municipal) e a autarquia desenvolvem uma actividade numa determinada área é bom que as escolas pensem sobre isso. A câmara ou alguém que fale com as escolas no sentido de arranjarmos alguém que fale com as escolas para ter informação adequada para depois poder trabalhar em todo o concelho nas áreas que o concelho quer desenvolver, portanto isso é fundamental que se faça.

A carta educativa...ou chamem-lhe o nome que quiserem parece que há outro nome que quiser....agora parece que há uma nomenclatura mais moderna, mas pronto, é fundamental, é uma cópia daquilo que se faz e o que se faz tem que haver uma ligação entre o crescimento do concelho e da carta educativa. Não nos devemos limitar a isso, é um facto, é verdade. As fronteiras de hoje são um bocado ténues, não é?!, não temos um muro à volta do concelho mas temos que pensar que temos que ter alternativas profissionais, saídas, não apenas para fora do concelho mas para dentro também, e é importante continuar com esta perspectiva.

Mas também temos que dar resposta ao concelho, são as duas coisas.

P- Haverá implicações na autonomia financeira das escolas?

Depende das escolas. A questão da autonomia financeira é uma coisa muito complicada. Temos um orçamento. E porquê? Nós temos vários tipos de orçamento. Temos um orçamento para as escolas, que todas têm, que é um orçamento dado pelo ministério da educação segundo os parâmetros que estabelecem de acordo com o numero de alunos, com o numero de escolas, o período de funcionamento, o regime em que esta inserida, e tudo mais, se a escola tem aulas à noite ou não é importante saber; depois há o orçamento que a escola cria que nalguns casos é significativo como no caso dos buffets, papelarias...na gestão desses serviços...e depois também há aquele do fundo social europeu do QREN /POPH e esses orçamentos, esses fundos, esses financiamentos também são dados de acordo com os projectos que as escolas apresentam. Portanto o orçamento de duas escolas com uma tipologia muito semelhante pode ser muito diferente. Dependendo da dinâmica de uma escola e da dinâmica da outra...vai depender da gestão, da direcção. E portanto, haver autonomia é sempre bom...mas autonomia não pode ser – e não é – autonomia quer dizer responsabilidade na gestão dos bens. Não para se fazer o que se quiser....o dinheiro é para ser gerido com regras e com responsabilidade. A prestação de contas é fundamental. Agora havendo uma prestação de contas não vejo porque não pode haver autonomia.

A autonomia é fundamental para nós, seria uma aspecto fundamental essa questão.

P – Acha que não vai ser alterada essa autonomia com a constituição dos mega-agrupamentos?

Os mega-agrupamentos cria aqui um problema. Se neste momento os agrupamentos com EB 2.3 / pré-escolar já tem uma dupla vertente de funcionamento, ou seja, para umas coisas depende do ministério da educação, para outras depende da autarquia e isso cria uma certa dificuldade.

Nas escolas secundárias, para já não há problema...excepto aquelas que já estão em mega-agrupamentos...aí sim é uma confusão maior. Depois a autarquia financia o funcionamento de determinadas situações e o ministério da educação outras situações e

depois deve haver aqui uma gestão integrada disto tudo para que as coisas corram bem. E às vezes poderá não ser muito fácil.

P- Haverá custos adicionais provocados pelo lançamento da medida?

Custos...pois....penso que aí não será muito significativo porque as despesas de funcionamento das escolas secundarias....a nossa escola está a ter uma intervenção da parque escolar e quando ela acabar a parque escolar vai ser responsável pela manutenção do edifício durante os próximos dez anos, a seguir à entrega da escola, da conclusão da obra. Só aí é uma redução de custos para a autarquia, enquanto as reparações das outras escolas será um custo para a autarquia.

Depois é a questão dos funcionários...os das secundarias dependem do ministério da educação e os das 2.3 e do 1º ciclo das autarquias. Isto também acharia...vai depender...mas não creio que seja por aí uma das dificuldades!

P- Mas não passarão para as autarquias?

Eu penso que sim, essa é a minha perspectiva. Penso que a tendência é cada vez mais essa.

P- E tem algum benefício?

À partida não tem que ser mau. Não tem que as pessoas ficar preocupadas por isso. Há situações que as pessoas estão insatisfeitas, isso depende da comparação que se faz dos benefícios que se teve enquanto funcionários de um estado centralizado – o ministério da educação enquanto funcionários autárquicos. Se os funcionários autárquicos receberem mais alguma coisa ou se tiverem mais regalias já ficam satisfeitos. Se for ao contrario já ficam tristes. Isso é mesmo assim, depende muito da autarquia.

P – Haverá impactos na gestão do pessoal?

Menos professores nem tanto, mas menos funcionários sim. Especificamente na parte administrativa, nos auxiliares de acção educativa agora assistentes operacionais, não pode haver redução...não faz sentido...porque os espaços são os mesmos e neste

momento a maior parte das escolas já está aquém daquilo que necessita. Nos serviços administrativos eu preciso só de ter um tesoureiro em vez de dois; preciso de um chefe de serviços em vez de dois. Há aqui uma concentração, duplicação de funções que não faz sentido manter.

P- Implicará maior burocracia?

Vamos lá ver...se compararmos...ate para mim eu não percebo muito bem. A 2.3. tem uma secretaria, a secundaria tem uma secretaria e elas funcionam de forma autónoma e se juntarem têm que funcionar como uma só. Claro eu a funcionaria que ficar encarregue da secretaria, o chefe que ficar tem mais trabalho obviamente. Para tratar do sector dos alunos, nãoop chega um funcionário ou dois, preciso de mais, ou para tratar dos registos biográficos ou para dar andamento aos processos, não chegam o numero de funcionários que tinha porque se o número de professores aumentou para o dobro, há mais serviço, mas de uma forma geral não é duplicar, portanto haverá menos gente...agora mais burocracia penso que é exactamente a mesma coisa.

Vamos lá ver...eu tenho é que ter gente especializada em todo o tipo de funções. Ao nível dos alunos e dos outros é mais ou menos a mesma coisa. as particularidades do ensino secundário é uma coisa que as pessoas que trabalham numa EB 2.3 nunca vivenciaram. Nem as que trabalham numa secundaria com alunos do 1º ciclo...com aquelas confusões do leite escolar. Há aqui uma serie de especialidades diferentes que eu tenho que ter gente adaptada a trabalhar. Fica tudo mais complexo, mas tem que tudo estar adaptado à complexidade dessa função. Agora reduzir aleatoriamente o número de pessoas pode complicar.

P- Acha que a medida promove a articulação efectiva entre os professores dos diferentes níveis de ensino? Que problemas se colocam neste campo?

O que pendo que poderá promover - a minha resposta é um bocado hesitante – porque tem a ver com o número de pessoas. Se nós tivermos uma instituição pequena, com um número de pessoas razoável, é muito mais fácil a relação entre as pessoas. Mas era fundamental que essas relações se aprofundassem. Porque é assim...nós temos que pensar que o nosso interesse é formar os jovens...dar-lhes um percurso formativo, o que está aqui em causa é o miúdo...ou da rapariga...ou da criança...se a criança souber que a acompanhamos melhor, se transmitirmos a informação uns aos outros, à medida que o

seu percurso vai evoluindo, o pré-escolar transmite ao 1º ciclo, o 1º ciclo ao 2º ciclo, e deste para o secundário, é o ideal. É fundamental que haja um acompanhamento e que haja uma relação de trabalho. A “peça” que nós queremos trabalhar é a mesma, portanto com os professores do secundário e 2º ciclo temos que ter uma reunião previa para trocar impressões sobre o menino que eu conheço, com o director de turma para perceber o tipo de família em que esta inserido para se perceber o que vais receber.

P- E os diferentes tipos de linguagem?

Existem sempre....temos que combater isso e não adianta dizer que não existem. Tendo a consciência que existem temos que arranjar uma estratégia para resolver o problema; conversas entre as pessoas, dar-lhes responsabilidade nessa conversa. Temos que mostrar que é necessário que a conversa exista. Não é só dizer que temos que falar porque isso não significa nada. Temos que dar um guião de conversa às pessoas...o interesse de qualquer professor é formar os seus alunos e este irá fazer um trabalho muito melhor se souber o que esta à sua frente. Por exemplo, ali em cima em Casal de Cambra, que é uma escola com quem temos trabalhado mais de perto, recebemos alunos so com as notas....não sei se vêm duma família funcional, se de uma desintegrada, se tem SASE – que também por si só não é um indicador de nada – se tem problemas disciplinares, se tem problemas de saúde – às vezes os relatórios médicos não explicam tudo. Há aqui um conjunto de situações em que nós temos acima de tudo que pensar no miúdo, no jovem, na criança, pensando na perspectiva de trabalhar em função do seu desenvolvimento. E se alguns professores conhecem o aluno, aqueles que não o conhecem torna esse dialogo mais complicado.

P-Acha que a constituição dos mega-agrupamentos é útil para cumprir as metas da educação visadas para 2015?

Eu acho que tem que ser benéfico. Só pode ser. É descentralizar as coisas. Agora temos que ver em que perspectiva esse desenvolvimento se faz. Se é numa perspectiva de um currículo nacional...é obvio que tem que haver uma participação da autarquia – esta tem

que se mostrar mais um bocadinho às pessoas – e nós inclusive estamos a pensar trabalhar com o município de Odivelas no desenvolvimento de programas para algumas disciplinas em áreas interdisciplinares – áreas de projecto, formação cívica – juntos ou o próprio município desenvolver programas com assuntos que gostaríamos de ver debatidos, como por exemplo, o funcionamento dos serviços autárquicos, o que é uma junta de freguesia, o que ela representa. Dá-se alguma coisa no 1º ciclo, aos sete ou oito anos de idade, mas não fica lá quase nada, saber o que é uma câmara municipal, mas se falarem disso com treze ou catorze anos já se ficaria com uma ideia mais clara sobre o funcionamento de alguns serviços úteis.

Acho que o envolvimento da autarquia é fundamental, não têm que haver receios quanto a isso. As pessoas acham que ficam a perder, mas não têm que ter esse receio, o que nós temos é que pensar que toda a gente esta muito bem intencionada quando pensa em Educação. Temos que pensar no objectivo de formar pessoas, ficar cada vez melhores cidadãos e profissionais. Não há que ter receios.

P- Que implicações prevê que afectem os serviços municipais?

Eu aí...até acho que funcionaria melhor. Porque poderia haver mais movimentação. As pessoas gostam bastante de mudar de um serviço mais abrangente para outras opções. No caso de serviço de uma autarquia para quem esta numa escola. Enquanto podemos satisfazer as pessoas, num trabalho porque se as pessoas estiverem satisfeitas é melhor...não vejo nenhum problema nisso, antes pelo contrário.

P- Que reforço de apoio será dado às escolas com esta nova reorganização?

Não sei se autarquia neste momento tem essa capacidade. Tenho muitas dúvidas. Eu acho que a autarquia pode ter aqui um papel fundamental na união de esforços e marcação de discussões conjuntas de algumas situações, muitos de nós às vezes temos soluções para os problemas que os outros não têm. Eu posso ter um problema que estou a pensar em resolver e outro colega ao lado já ter encontrado a solução ou vice-versa. Portanto a autarquia tem que desenvolver-se em contactos e pontos de discussão e em momentos de trabalho para discutir momentos sérios que por vezes nos afectam e isso seria muito importante podendo a solução passar por aí.

Muitas vezes a formação e o apoio da discussão uns com os outros pode transformarmos. Não vejo por que é que isso não possa acontecer. Em termos de apoio técnico de

meios não vejo como. Só se a autarquia receber também fundos e responsabilidades a esse nível...mas não sei...duvido...então nesta fase que estamos vivendo.

P- Deseja acrescentar mais alguma coisa? Acrescentar informações que considere importante?

O que me custa é a palavra MEGA. Porque se aplica essa palavra?! Porque se fala em Mega?! MEGA é uma coisa grande de mais...

É assim: uma das coisas que me preocupa mais é o afastamento. Nós para sermos directores de um mega-agrupamento temos que nos dividir entre a escola onde estamos e a outra escola ou criar um gabinete em cada uma das escolas. Uns dias aqui e outros dias acolá. Claro que a escola onde fica centralizado os serviços administrativos é a escola onde o director terá de passar mais tempo, mas depois a outra escola não pode ficar como um anexo, isto tem de ser tudo articulado. A questão dos mega complica muito. Eu não gosto de coisas mega...é como te digo...temos que procurar melhores soluções mas se decidirem que é esta a solução...nós como funcionários temos que cumprir aquilo que nos é dito e a minha perspectiva é um pouco essa. Eu posso não concordar e manifestar a minha discordância e mas não é o não cumprir...isso nunca farei.

As escolas secundárias esta previsto serem escolas sede, pelo menos o principio tem sido esse, agora se é o que faz mais sentido...depende?! Depende de muitos factores. Não vamos pensar que a competência de um director de uma escola secundaria será maior que de um director de uma 2.3. Em termos de organização uma secundaria é mais complexa, na minha perspectiva, é um bocadinho superior, mas um agrupamento vertical também é complicado e depende da dimensão porque há muitos que têm imensas escolas do 1º ciclo, distantes que já são quase mega-agrupamentos.

Agora há outras que só têm duas escolas do 1º ciclo, tornam-se um bocadinho mais simples – pré-escolar e 1º ciclo – são maneiras diferentes de estar e portanto é preciso acompanhar o que não é fácil também. Estamos cá para aceitar os desafios e levá-los para a frente. Não é uma coisa que me assuste, é um desafio que gostaria de experimentar, mas se fosse numa escola integrada não me importava nada de experimentar uma coisa dessas. Gostaria de fazer a experiencia mas preferia faze-la com

um menino saído, com a escola nova que está a ser construída, no final do 12º ano e gostaria que fosse feito assim.

O ter uma escola a 100 ou 500 metros daqui – as escolas são todas distantes umas das outras e é o mais complicado. Eu não sei o que se passa no outro sítio, com certeza que havia alguém que nos representasse e temos que ter confiança nessa pessoas, terá que ser uma pessoa que conheça a realidade mas acho que é uma obrigação do próprio director estar lá e acompanhar essa realidade. Se calhar é muito mais importante numa fase inicial estar lá do que na escola que se conhece, mostrar-se presente e preocupado, acompanhar as pessoas e percebe-las e ouvi-las.

Este trabalho deveria ser feito antes de acontecer. E me disserem...você vai ficar com mega-agrupamento...mas digam-me isso antes do ano lectivo acabar, que é para eu ter tempo de falar com as pessoas, para reunir, para saber o que elas querem, o que esta a correr bem, o que gostariam de mudar, o que gostariam de manter. Também tenho que pensar a quem eu gostaria de dar responsabilidades nos cargos de gestão intermédia, porque nós temos tendência de nomear as pessoas que conhecemos e se eu não conhecer ninguém da outra escola...não conheço a pessoa de lado nenhum tenho algumas dúvidas, receios normais...eu não sou contra as coisas mas preferia outra solução. Eu percebo que esta solução tem a ver com economicismo, poupar dinheiro, mas na minha perspectiva não é o mais importante, mas sou eu que penso assim. Tenho direito de pensar pela minha cabeça agora claro sei que se me for feito esse desafio, vamos pensar e depois de acordo com as condições que me forem oferecidas aceitarei ou não. Há alguns maus exemplos que são lançados de um dia para o outro.

Eu, por exemplo, sei de uma situação que tivemos numa formação em que foi feita a fusão de duas empresas em que só podia haver um director. Nessa fusão um dos directores saiu e o outro que ficou estava a dirigir a outra companhia. O trabalho que ele fez foi porque ele sabia disso com um mês de antecedência e teve uma preparação da sua entrada e foi falar com as pessoas, conhecer as da outra companhia, o que elas pensavam, se estavam interessadas em mudar para algum lado, teria de haver uma reestruturação, redistribuição, organização de pessoal e depois desse passo foi muito mais fácil, as pessoas não foram confrontadas de um momento para o outro, têm tempo de pensar, de assimilar a mudança...as pessoas não gostam de mudanças...temos que respeitar isso, se somos insensíveis a isso é um disparate.

Tratamento de Entrevistas – Quadro Síntese

Grelha de Categorização

Síntese da organização do sistema de categorias para a análise de conteúdo

Eixos	Categorias	Sub-Categorias	Unidades de Registo	Observações
1. Objectivos e processo	1.1 Objectivos de um mega-agrupamento	1.1.1 Objectivos da criação	<p>“...depende dos percursos que cada aluno pretende seguir para a sua formação. Só seria viável se todos os agrupamentos oferecessem todas as opções...”E1</p> <p>“(...)por isso duvido que eles possam fazer o percurso todo num só agrupamento.” E1</p> <p>“(...)claro que daquilo que se fala é de uma ideia de tentar no fundo otimizar recursos, reduzir custos...e eu penso que de facto estará mais saliente nesta ideia dos mega-agrupamentos, a optimização de recursos!”E1</p> <p>“(...)E eu aí...nalguma medida posso concordar(...)”E1</p> <p>“(...)pode ser desejável que um aluno se mantenha dentro de uma mesma organização embora em espaços físicos diferentes e como modos de funcionamento diferentes.” E1</p> <p>“Os agrupamentos são constituídos por várias escolas, e que apesar de serem agrupadas cada uma delas tem a forma de se organizar, de viver, culturas diferentes...não é...climas diferentes, tudo isso é diferente, apesar de estarem num mesmo agrupamento.” E1</p> <p>“Esses agrupamentos não apareceram naturalmente, apareceram por uma medida legislativa(...)” E1</p> <p>“(...)não se pode decretar uma cultura.” E1</p> <p>Agora apesar de tudo, penso que nalguns casos “(...)pode haver uma vantagem para o aluno manter-se(...)” E1</p> <p>“(...)que se o aluno se mantiver numa escola só seria o ideal.” E1</p>	<p>Principal objectivo de conclusão da escolaridade obrigatória</p> <p>Variedade de opções em todos os agrupamentos</p> <p>Dúvida quanto à concretização do objectivo principal</p> <p>Optimização de Recursos</p> <p>Falta de Propósito pedagógico</p> <p>Medida meramente</p>

			<p>“Era conseguir ter numa mesma escola todos os níveis de ensino, todas as formações.” “E essa ideia pode ter estado subjacente à decisão de criar os agrupamentos (...)” E1</p> <p>“(...)mas depois na prática, não é bem assim, não é fácil.” E1</p> <p>“(...)Não concordo com a fundamentação que houve em relação a esta matéria.” E2</p> <p>“(...)É uma medida muito difícil de implementar neste agrupamento.” E2</p> <p>“(...)Estou neste agrupamento, nos órgãos de direcção há 6 anos e só agora se começa a consegui uma estabilidade.” E2</p> <p>“(...)Este agrupamento já é de grande dimensão. Tem 2000 alunos, com variadas ofertas educativas, no ensino regular e ainda cursos de novas oportunidades a funcionar aqui na sede de agrupamento.” E2</p> <p>“(...)Se a agregação acontecesse com a escola secundária de Odivelas ficaríamos com muitos alunos e só agora estamos a conseguir uma articulação efectiva de todos os ciclos de ensino.” E2</p> <p>“(...)Esta medida é uma medida de contenção de custos mas não se pensou nos alunos e nas suas necessidades.” E2</p> <p>“(...)E mais trabalho para os directores, que já por si têm pouca ajuda para tanto trabalho.” E2</p> <p>“(...)A única vantagem que vem para esta medida só pode ser a redução do número de pessoas nas direcções das escolas.” E2</p> <p>“(...)A ideia base será essa, da escolaridade e de todos atingirem o 12º. Ano...a outra é económica. Se olharmos para a situação do país.” E3</p> <p>“(...)Basta pensar que aqui na direcção somos 5 pessoas e só fica uma. Fora o resto....na secretaria.” E3</p> <p>“(...)Economia de custos, de meios....essencialmente de meios</p>	<p>legislativa</p> <p>Falta de cultura organizativa</p> <p>Não resolve o problema do abandono escolar</p>
--	--	--	---	---

			<p>humanos.”E4</p> <p>“(…)E a este nível estamos a falar de redução de professores, dos que leccionam...em número significativo e economia das direcções – passamos a ser uma, isso sim é uma poupança significativa considerando o universo do número de escolas global do País.”E4</p> <p>“(…)Depois a nível global dos serviços, essencialmente passa a haver só um serviço administrativo em vez de dois...é isso.”E4</p>	
		1.1.2 Articulação do percurso escolar	<p>“(…)A conclusão da escolaridade não tem muito a ver ser um mega agrupamento ou não porque se verá da mesma maneira se for ou não.”E3</p> <p>“(…)Se consideramos este um agrupamento sem nenhuma escola secundária já é um mega agrupamento porque tem 13 escolas.”E3</p> <p>“(…)A escolaridade só termina no 12º ano e vamos partir do princípio que já estamos num mega agrupamento e já temos a escola secundária, seja ela qual for, neste caso aqui em Odivelas não é fácil de realizar, não sei se já chegaram a essa conclusão porque não há escolas secundárias para agregar com todos os agrupamentos que existem.”E3</p> <p>“(…)Partindo do princípio que este já seria um mega agrupamento e uma escola secundária, a viabilidade de acabar a escolaridade é possível.”E3</p> <p>“(…) Agora também não acredito que todos os alunos, mesmo estando num mega-agrupamento que acabem a escolaridade obrigatória.”E3</p> <p>“(…)Muitos deles vão atingir a idade e não atingir a escolaridade.”E3</p> <p>“(…)Aí 20% não conseguem atingir, vão chegar à idade e não à escolaridade do 12º ano.”E3</p> <p>“(…)Não é o sair da escola, possivelmente é o atingir a idade dos</p>	<p>Problemas dos alunos rejeitados por agrupamentos verticais, com ou sem vocação</p> <p>Possibilidade de integração de mais alunos sem qualquer tipo de selecção em escolas especializadas</p> <p>Possibilidade de uniformização de modos de funcionamento</p>

			<p>18 anos e aí irem trabalhar porque não vejo alunos mesmo com o CEF façam os cursos profissionalizantes e que não haja alunos que ficam pelo caminho embora o objectivo de 2015/2020 seja que haja escolaridade obrigatória e que todos acabem mas eu não acredito muito pelo menos aqui neste conselho com as dificuldades que temos ao nível das famílias, ao nível social.”E3</p> <p>“(…)Viável...viável será com certeza....é sempre viável.”E4</p> <p>“(…)Em termos concretos da realidade local de cada um dos agrupamentos tem que ser pensada caso a caso, vai depender da dimensão, mas em termos abstractos é perfeitamente possível.”E4</p>	
		1.1.3 Relação com a política educativa local	<p>“(…)Isso eventualmente pode.” E1</p> <p>“(…)Poderá vir a acontecer, pelo menos pelos normativos, que será mais fácil dentro de um mesmo agrupamento estabelecer uma orientação, uma política, para esse agrupamento, apesar do que tinha referido que poderá haver várias formas de agir, mas haverá mais uniformidade do que o que se passa actualmente.” E1</p> <p>“(…)Penso que não mudaria nada.” E2</p> <p>“(…)Continuaria cada um por si, já assim o trabalho é difícil, mesmo estando num agrupamento vertical..” E2</p> <p>“(…)Com tanta gente a reunir...” E2</p> <p>“(…)Além de que o ensino secundário é outro mundo, muito distante do nosso aqui!” E2</p> <p>“(…)Aqui no concelho de Odivelas as escolas são muito dispersas.</p> <p>“(…)Esta agregara-se possivelmente com a secundária de Odivelas ou com outro agrupamento.” E2</p> <p>“(…)Não reforça.”E3</p> <p>“(…)No meu ver pelo contrário tudo o que é centralizado as vezes não resulta.”E3</p> <p>“(…)Nos temos o conhecimento de que é este agrupamento de treze escolas e o trabalho que tem dado para organizar toda a</p>	<p>Fraco reforço da construção de políticas educativas</p> <p>Maior centralização não resulta</p>

			<p>situação ao nível da secretaria, de todas as escolas e jardins de infância, que não estavam organizadas e por isso não acredito que com uma agregação e ainda mais uma escola secundária que isso vá facilitar o processo.”E3</p> <p>“(…)Medidas educativas territoriais...locais...ou concelhias...se fosse territoriais locais, por exemplo, pensando numa zona como a que nós estamos...Caneças...que em vez de duas escolas, uma E.B. 2.3 e uma secundária havia apenas uma, poderá haver maior facilidade de orientação e encaminhamento dos alunos no seguimento do seu percurso escola.”E4</p> <p>“(…)podrá haver uma maior facilidade, agora temos que considerar o universo de alunos envolvidos, porque uma coisa boa deve depender do número de alunos.”E4</p> <p>“(…)Com o número de alunos elevado é quase impossível. Neste momento nós recolhemos informação dos alunos quando entram na nossa escola, e entram na nossa escola, uns no sétimo ano e outros no nono.”E4</p> <p>“(…)O percurso escolar anterior é para nós uma incógnita. Se houvesse um agrupamento vertical – do pré-escolar até ao 12º ano – já não seria assim...seria mais fácil, a organização das turmas, o acolhimento dos alunos seria também mais fácil, agora o universo de alunos é que não poderia ser tão vasto.”E4</p> <p>“(…)Com um universo tão vasto acaba por tornar as coisas difíceis de serem conseguidas.”E4</p> <p>“(…)É preciso haver uma relação entre os agrupamentos e a escola...e têm que ser funcionais”E4</p> <p>“(…)numa escola secundária, tenho um departamento com de mais de cinquenta professores, se juntar tudo fico com um departamento na ordem dos oitenta ou noventa professores e depois é difícil trabalhar.”E4</p>	
--	--	--	--	--

			<p>“(…)O agrupamento ficaria com trezentos e cinquenta professores, ou ate mais o que é um universo demasiado vasto.”E4</p> <p>“(…)Nós temos é que pensar que estas unidades fazem sentido sendo mais pequenas.”E4</p> <p>“(…)Para mim as escolas integradas fazem sentido (do pré-escolas até ao 12º ano), agora a dimensão é que não pode uma coisa megalómana, se não deixa de fazer sentido, deixa de se conseguir acompanhar os alunos.”E4</p>	
	1.2 Processo de Constituição	1.2.1Intervenientes no processo	<p>“Eu tenho alguma ideia(…)” E1</p> <p>“(…)não uma ideia muito fundamentada.” E1</p> <p>“A ideia que tenho é da troca de impressões que vou tendo com os responsáveis pelo município e não sei exactamente quais foram as bases que sustentaram as opiniões deles para preconizar em determinados agrupamentos.” E1</p> <p>“Sei relativamente à minha escola(…) E1</p> <p>“(…)qual era a posição deles, pelo menos a que me foi transmitida(…)” E1</p> <p>“(…) mas relativamente aos outros não tenho muita informação.” E1</p> <p>“(…)No ano passado fui chamada ao município para uma reunião, que serviu para preparar uma reunião posterior tive na DREL para falar sobre este tema. ” E2</p> <p>“(…)Frisamos que será um agrupamento difícil e tentamos transmitir as possíveis dificuldades a sentir. No fundo os municípios ficaram sem poder de decisão, a DREL decidiu o assunto e o município não contrapôs, ficou à espera. Espera do município uma posição mais firme sobre este assunto.” E2</p> <p>“(…)O equilíbrio no agrupamento está agora a instalar-se.” E2</p> <p>“(…)Há dois anos tivemos uma avaliação externa que foi bastante favorável a esta escola e com o nosso projecto interventivo para</p>	

			<p>quatro anos deveria ser deixado terminar e depois tiravam-se as conclusões.” E2</p> <p>“(…) Não se aplica uma medida destas a meio de um mandato, não faz sentido nenhum.” E2</p> <p>“(…)A posição não tem sido transmitida a não ser oralmente por conversas e diálogos entre as partes quando estão presentes.”E3</p> <p>“(…)Também ainda tem escolas, como por exemplo esta, que ainda não pertencem ao município e eu acho que enquanto o município não receber todas as escolas não pode ter uma ideia concreta.”E3</p> <p>“(…) Para ter encargos e responsabilidades à que pertencer.”E3</p> <p>“(…)Eu acho que o município tem umas certas reservas em relação as agregações e eu acho que as deve ter.”E3</p>	
		1.2.3Problemas da constituição	<p>“(…)não foram dados passos, pelo menos com a nossa(…)não estou a ser rigoroso quando digo(…)” E1</p> <p>“(…)pelo menos com a nossa. Nós de facto não fomos.” E1</p> <p>“No campo informal tivemos contactos onde pudemos transmitir a nossa maneira de ver o problema e estas dúvidas que lhe estou a transmitir aqui e da parte a tutela daquilo que nos tem chegado através das vias informais um pouco a ideia de que de facto esta escola é diferente(…)” E1</p> <p>“Se nós de facto tivéssemos também uma opinião clara e objectiva se calhar também ajudava os outros a decidir(…) E1</p> <p>“até porque também essas situações à medida que se vai avançando, vão-se recolhendo informações para se seguir num ou noutro sentido(…)” E1</p> <p>“Conflitos de interesses entre as escolas e a tutela...as escolas e a autarquia...é capaz (…)” E1</p> <p>“(…)e com isto dos agrupamentos são postos em causa e até os dirigentes que estavam na sua escola e agora com os</p>	<p>Falta de órgãos de gestão eficazes</p> <p>Falta de gabinetes especializados – jurídico e contabilidade</p> <p>Necessidade de qualificar a gestão intermédia</p>

		<p>agrupamentos passam a ter outros dirigentes, ou alguns até permaneceram nas mesmas mas passam a ter outras funções(...)"</p> <p>E1</p> <p>"(...)e quando estamos a falar não estamos a falar só dos dirigentes de topo mas também dos órgãos de gestão intermédia que também acontecerá isso (chefes de secretaria, por exemplo)."</p> <p>"Há perdas de poder...e portanto é natural o que tenha havido conflito (de interesses)."E1</p> <p>"(...)Que eu tenha conhecimento não." E2</p> <p>"(...)Mas claro existe uma CAP (comissão administrativa provisória) para se constituir e logo aí existem algumas discordâncias." E2</p> <p>"(...)Penso que o que esta reorganização fará essencialmente é com que o 1º ciclo e o pré-escolar se diluam no mega agrupamento." E2</p> <p>"(...)Aqui no concelho não. A discussão ainda não esta estabelecida mas noutros concelhos tem sido problemático."E3</p> <p>"(...)O que quer dizer mais é que estou contra as agregações. Da parte do município sempre trabalhamos bem e continuaremos a trabalhar."E3</p> <p>"(...)É evidente que num agrupamento com tantas escolas já trabalhamos muito com o município há muitos anos e também não haveria hipótese de não funcionar porque cada vez mais tem que haver esse tipo de parceria com qualidade."E3</p> <p>"(...)O problema aqui é o número de alunos. Nós já temos dois mil e tal, só assim, aqui não vai ser fácil fazermos a agregação se pensarmos que se fizermos a agregação com a secundária vai para os três mil e tal, ultrapassa, se fizermos com a Paiã ai fica pelos três mil ou nem isso, mas lá está a Paiã não é secundária é profissional, não tem nada a ver e depois a secundaria agrega-se</p>	<p>Falta discussão sobre o assunto</p> <p>Posição do município transmitida informalmente</p>
--	--	--	--

			<p>com que agrupamento? Quem esta ao lado somos nós.”E3</p> <p>“(…)redução a nível económico de custos, agora não sei se é possível ter 4000 alunos num agrupamento, 300 professores, 150 funcionários, não sei se é funcional.”E3</p> <p>Isto assim já e uma média empresa com um orçamento já considerável.”E3</p> <p>“(…)Até ao nível da gestão não sei se será muito fiável ter uma agregação deste tamanho.”E3</p> <p>“(…) Mesmo nesta escola, por exemplo, para a próxima gestão tenho que prescindir de um dos meus adjuntos...e este é um assunto que me vai dar alguma dor de cabeça, a forma de comunicar isso.”E4</p> <p>“(…)A escolha em si também não é fácil...depois da escolha estar feita a comunicação à pessoa que tem de sair não é fácil...uma das preocupações fundamentais que tem que haver é que as pessoas das escolas das escolas não podem perder a sua identidade e a sua relação com quem lá está.”E4</p> <p>“(…)Não se pode, não é uma escola que vai incluir as outras dentro de si, as outras existem, têm unidades, as suas estruturas, a sua maneira de trabalhar, a sua cultura que pode ser diferente da outra escola e é preciso respeitar isso, não se pode simplesmente ignorar que isso existe, e o ponto de referência da direcção.”E4</p> <p>“(…)As escolas, os vários professores têm que ter pontos de referências nas direcções tem que procurar uma interligação e uma direcção que se constitui de um agrupamento nunca pode ser constituída por uma pessoa da escola, isso funcionaria pessimamente, de certeza absoluta, porque a pessoa, os colegas, por exemplo, imagina-se uma escola EB 2.3 junta-se a uma secundária não vai ninguém para a direcção, os professores, os funcionários que trabalham naquela EB2.3 não tem ponto de</p>	
--	--	--	---	--

			<p>referência naquela direcção, não conhece ninguém e são pessoas com 20/30 anos de casa, de escola, e quem se vê numa situação que nunca pensava viver, porque as pessoas sempre tiveram de pronunciar a quem os dirige e de repente serem forçados a aceitar alguém que lhes é imposto, isto não é bom, não funciona bem</p> <p>os conflitos de interesses não são só ao nível da estrutura directiva mas também ao nível funcional é preciso cuidado e é preciso que haja um trabalho prévio de relacionamento com a futura direcção e as pessoas que vão ser dirigidas, ou seja, os professores, funcionários das escolas, porque nem a escola da qual pertence o director pode pensar que agora é que estamos bem, temos um director, o nosso director é director do agrupamento”E4</p> <p>“(…)Tem de ser preparadas com antecedência não podem ser impostas nas férias de verão para começar em Setembro.”E4</p> <p>“(…)escolher os responsáveis da gestão intermédia”E4</p> <p>“(…)Tem que se conhecer as pessoas, tem que lidar com elas e ver como as coisas funcionam, provavelmente teria de acompanhar o final do ano lectivo na escola que não conhece...para perceber....o que é que as pessoas estão habituadas a fazer, como é que funcionam porque embora nós tenhamos boas relações, pessoalmente as escolas têm boas relações entre si são relações formais, o pormenor da vida não é conversado, a vida da escola não é conversada.”E4</p> <p>“(…)Tem que haver uma instituição onde se deve conhecer a vida da outra.”E4</p>	
2. Impactos nas escolas	2.1 Reorganização da rede escolar	2.1.1 Organização das estruturas de gestão	<p>“(…)Parece-me que seriam os mais fáceis os Pombais com a secundária de Caneças e a Póvoa com a secundária Pedro Alexandrino e nós com a secundária de Odivelas.” E2</p> <p>“(…)Este agrupamento não se agregaria com nenhuma.”E3</p> <p>“(…) Já somos um mega-agrupamento sem escola secundária.”E3</p>	Agrupamentos verticais existentes já com grande dimensão

			“(…)É impossível.”E3	
		2.1.2Mecanismos de comunicação	“(…)Neste campo tudo será mais difícil.” E2 “(…)Diariamente a gestão desta escola é muito complicada.” E2 “(…)E claro que as escolas secundarias estão habituadas a trabalharem sozinhas, o que não facilita um processo destes.” E2 “(…)Eles não tem a noção de como é gerir este agrupamento, que tem todas as valências e mais algumas.” E2 “(…)Pior. Pior.”E3 “(…)Para já os colegas das secundárias, das 2.3 mas principalmente dos jardins de infância e do 1º. Ciclo não tem conhecimento de nada. Logo ai vai ser muito complicado.”E3 “(…)Depois se nos aqui já temos a volta de 50/60 funcionários mais os das escola e sempre mais complicado.”E3 “(…)Eu não sei tão pouco se isso depois ao nível dos funcionários do pessoal operacional – aquela circular que saiu que é através do número de alunos que se tem o pessoal na escola sede – eu ai ao nível da agregação não sei como funciona, se for ao nível da sede e a sede for a secundaria ai possivelmente ate aumentam os funcionários só que depois põe-se uma questão que eu não sei como se resolve.”E3 “(…)Os funcionários operacionais desta escola e do resto do agrupamento pertencem ao município e os outros pertencem ao ministério.”E3 “(…)Não sei como vão resolver mais tarde, se os da escola secundaria passarão para o município.”E3 “(…)Não sei até se a ideia que esta por trás será essa e então o município passaria a ter ainda mais esse encargo das escolas secundárias o que a meu ver não seria mau de todo e então o ministério da educação e a DREL serviriam para quê? Ficarão só com os professores por enquanto e mais cedo ou mais tarde	Difícil articulação entre os ciclos

			<p>passarão também os professores para o município? O que vai o Município ganhar com isso? Mais dinheiro dado pelo ministério de educação? Não sei, não sou político.”E3</p> <p>“(…)A interação entre os professores dos vários ciclos nunca e fácil. Nós aqui já temos, quando foi a integração ao nível de agrupamentos, dificuldades, a cerca uma cultura de escola diferente e digam o que disserem sempre houve uma diferenciação que os professores fazem entre o segundo e terceiro ciclo, entre o primeiro e o II, agora imagine com as secundarias.”E3</p> <p>“(…)Os professores do secundário sempre se consideraram um bocadinho acima “doutores” em relação ate aos colegas do 2º. Ciclo, imagine então a uma educadora.”E3</p> <p>“(…) Se nós tivermos uma instituição pequena, com um número de pessoas razoável, é muito mais fácil a relação entre as pessoas. Mas era fundamental que essas relações se aprofundassem.”E4</p> <p>“(…)Porque é assim...nós temos que pensar que o nosso interesse é formar os jovens...dar-lhes um percurso formativo, o que está aqui em causa é o miúdo...ou da rapariga...ou da criança...se a criança souber que a acompanhamos melhor, se transmitirmos a informação uns aos outros, à medida que o seu percurso vai evoluindo, o pré-escolar transmite ao 1º ciclo, o 1º ciclo ao 2º ciclo, e deste para o secundário, é o ideal.”E4</p> <p>“(…)É fundamental que haja um acompanhamento e que haja uma relação de trabalho para perceber o tipo de família em que esta inserido para se perceber o que vais receber.”E4</p> <p>“(…)Existem sempre....temos que combater isso e não adianta dizer que não existem.”E4</p> <p>“(…)Tendo a consciência que existem temos que arranjar uma estratégia para resolver o problema; conversas entre as pessoas,</p>	
--	--	--	--	--

			<p>dar-lhes responsabilidade nessa conversa.”E4</p> <p>“(…)Por exemplo, ali em cima em Casal de Cambra, que é uma escola com quem temos trabalhado mais de perto, recebemos alunos so com as notas....não sei se vêm duma família funcional, se de uma desintegrada, se tem SASE – que também por si só não é um indicador de nada – se tem problemas disciplinares, se tem problemas de saúde – às vezes os relatórios médicos não explicam tudo.”E4</p> <p>“(…)Há aqui um conjunto de situações em que nós temos acima de tudo que pensar no miúdo, no jovem, na criança, pensando na perspectiva de trabalhar em função do seu desenvolvimento. E se alguns professores conhecem o aluno, aqueles que não o conhecem torna esse dialogo mais complicado.”E4</p>	
	2.2 Funcionamento interno	2.2.1 Actualização de documentos estruturantes	<p>“(…)se a escola ficasse como sede de agrupamento poderia ser atenuado esse problema do impacto, do desaparecimento da escola, porque ela sendo sede de agrupamento não desapareceria (..)Continuava a ser visível.”E1</p> <p>“(…)Se ela deixasse de ser sede de agrupamento passava a ter menos peso e menos posição (em reuniões que se fazem), em encontros, etc.”E1</p> <p>“(…)Poderia ter menos peso e isso também é importante. Se nós integrássemos o agrupamento, e ficássemos como sede de agrupamento teríamos aí sim de facto de fazer uma alteração bastante grande e ponderar a oferta de formação para o ensino secundário formal – via ensino.”E1</p> <p>“(…)Tinha que haver alterações para termos as mesmas metas, uma serie de objectivos comuns ao agrupamento, mas se fosse sede de agrupamento ainda teriam que ser mais, porque teríamos que fazer ofertas, mas penso que nesta escola seriam possíveis.”E1</p> <p>“(…)Sim, penso que no primeiro ano terá que haver um</p>	Reajustamento do Projecto educativo e de todos os documentos estruturantes da vida escolar

			<p>reajustamento em todos os documentos de orientação da vida escolar, assim como a colaboração das direcções no sentido que se encontrar o rumo certo para se realizar o trabalho esperado.” E2</p> <p>“(…)Terá de haver muito trabalho conjunto, e algumas cedências de ambas as partes, para que se possa promover a qualidade do ensino e a promoção do sucesso escolar.” E2</p> <p>“(…)Claro que tem eu haver um novo projecto educativo para uma situação dessas.”E3</p> <p>“(…)E não só o regulamento interno tudo mais todos os elementos que fazem parte de um agrupamento ou de uma escola tem que ser revistos.”E3</p> <p>“(…)Tem que haver um cuidado para que uma das escolas não se sobreponha por completo.”E4</p> <p>“(…)Isso é uma das preocupações fundamentais que alguém tem de ter, são os projectos educativos....claro que têm que ser revistos num conjunto, tem que haver um consenso.”E4</p> <p>“(…)Não tem que haver uma decisão unânime, pode haver diferenças de opinião e deve haver, são salutareis, agora têm é que ser bem geridas no bom sentido.”E4</p> <p>“(…)não vale a pena impor nada a ninguém, as coisas não se podem impor, por exemplo, num projecto educativo, em que o trabalho depende sempre das pessoas e para já tem que...quando penso num projecto educativo a nível de uma escola temos que pensar que se as pessoas aderem ou não ao projecto, temos que as ganhar como parte integrada do mesmo, porque se não aderem é termos uma coisa que não se envolvem por gosto.”E4</p> <p>“(…)Eu não quero “engolir” outra escola, não era essa a ideia, as pessoas têm que se sentir em pé de igualdade, quer quanto à escola à qual pertence o director, quer a outra.”E4</p> <p>“(…)Aquela escola tem que sentir que de alguma forma foi</p>	
--	--	--	---	--

			<p>envolvida e que a sua participação foi activa, em que as pessoas a ouvem, em que é mais fácil....digo difícil a fase da mudança para quem vai integrar é mais difícil, do que para a escola à qual pertence o director, porque esse projecto já conhecem, participaram nele”E4</p> <p>“(...)A carta educativa é um trabalho que a câmara tem que fazer, ou seja, eu tenho dito algumas vezes, ate em conversas com a presidente da câmara que a nossa oferta educativa das nossas escolas secundárias tem que ser integrada com a perspectiva de crescimento do conselho.”E4</p> <p>“(...)Se o PDM (plano director municipal) e a autarquia desenvolvem uma actividade numa determinada área é bom que as escolas pensem sobre isso.”E4</p> <p>“(...)A carta educativa é fundamental, é uma cópia daquilo que se faz e o que se faz tem que haver uma ligação entre o crescimento do concelho e da carta educativa.”E4</p> <p>“(...)temos que pensar que temos que ter alternativas profissionais, saídas, não apenas para fora do concelho mas para dentro também, e é importante continuar com esta perspectiva.”E4</p>	
		2.2.2Reajustamento da oferta educativa	<p>“Sim, teria que ser adaptada.”E2</p> <p>“(...)Sim, terá que existir um reajustamento até porque nós temos novas oportunidades, que por sinal têm bastante procura, e a secundária tem oferece este tipo de percursos formativos, por isso terá que ser tudo revisto.” E2</p> <p>“(...)Penso que a oferta educativa do agrupamento deste género é mais variável do que uma secundaria e penso que isso não deveria acontecer, pelos menos nos primeiros tempos. E o director for do secundário aquilo está mais ou menos estabilizado, se não for não deve mexer para já, sem conhecer as alternativas, sem ver a</p>	

			qualificação do pessoal docente, nem as condições da escola. Existem uma série de condições, uma serie de premissas para que se mude uma oferta educativa, a escola tem que ter professores para dar as disciplinas, os recursos necessários e os espaços também.”E4	
		2.2.3Mudanças administrativas	<p>“(…)Para que se reduza custos penso que se irá demorar alguns anos.” E2</p> <p>“(…)Acho que não facilita.”E3</p> <p>“(…)Nós cada vez mais, que estamos na gestão, lutamos para o conhecimento de toda a legislação, quer da que sai quer daquela que já saiu.”E3</p> <p>“(…)Nós um dia destes temos que ter um gabinete jurídico a trabalhar connosco ou ter uma firma que nos trate desta situação.”E3</p> <p>“(…)Não é só ler e aplicar a lei é viver o dia-a-dia.”E3</p> <p>“(…)Menos professores nem tanto.”E4</p> <p>“(…)menos funcionários sim.”E4</p> <p>“(…)Especificamente na parte administrativa, nos auxiliares de acção educativa agora assistentes operacionais, não pode haver redução...não faz sentido...porque os espaços são os mesmos e neste momento a maior parte das escolas já está aquém daquilo que necessita.”E4</p> <p>“(…)Nos serviços administrativos eu preciso só de ter um tesoureiro em vez de dois; preciso de um chefe de serviços em vez de dois. ”E4</p>	

			<p>“(…)Há aqui uma concentração, duplicação de funções que não faz sentido manter.”E4</p> <p>“(…)A EB 2.3. tem uma secretaria, a secundaria tem uma secretaria e elas funcionam de forma autónoma e se juntarem têm que funcionar como uma só. Claro eu a funcionaria que ficar encarregue da secretaria, o chefe que ficar tem mais trabalho obviamente. Para tratar do sector dos alunos, não chega um funcionário ou dois, preciso de mais, ou para tratar dos registos biográficos ou para dar andamento aos processos, não chegam o numero de funcionários que tinha porque se o número de professores aumentou para o dobro, há mais serviço, mas de uma forma geral não é duplicar, portanto haverá menos gente...agora mais burocracia penso que é exactamente a mesma coisa. tenho é que ter gente especializada em todo o tipo de funções. As particularidades do ensino secundário é uma coisa que as pessoas que trabalham numa EB 2.3 nunca vivenciaram. Há aqui uma serie de especialidades diferentes que eu tenho que ter gente adaptada a trabalhar. Fica tudo mais complexo, mas tem que tudo estar adaptado à complexidade dessa função. Agora reduzir aleatoriamente o número de pessoas pode complicar.”E4</p>	
		2.2.4Mudanças pedagógicas	<p>“Na articulação também tenho duvidas.” E1</p> <p>“Articulação efectiva em termos curriculares....sabe que não devia dizer isto, mas se nos as vezes, dentro da própria escola temos alguma dificuldade em garantir essa articulação, embora se faça, não digo que não se faça, há um esforço nesse sentido, mas se dentro da própria escola isso não e fácil(…)” E1</p>	

			<p>“(...)quanto mais num agrupamento de escolas eu acho que se continua a fazer como se fez ate aqui.” E1</p> <p>“Há um reflexo mais a outros níveis as pessoas participarão mais e inteiram-se mais do que se passa nas diferentes escolas estando num agrupamento, mas a um nível macro não ao nível da matéria em si, agora as pessoas participam no conselho geral e nos pedagógicos e isso ira permitir uma maior articulação, maior clarificação dos objectivos, isso sim.” E1</p> <p>“Agora ao nível da articulação curricular, só se for ao nível pedagógico que haja qualquer coisa, mas não me parece que seja muito mais que se faz.” E1</p> <p>“(...) a linguagem do primeiro ciclo e básico tem que ser diferente e não se deve lutar contra isso (...)” E1</p> <p>“Acho que nós temos que adaptar a nossa linguagem as circunstancias e a população escolar que temos.”E1</p> <p>“(...)o que se pretende no ensino é o sucesso e qualidade da escola, bem como o bem-estar dos alunos e ainda com esta medida não me parece que caminhemos para esse caminho.” E2</p> <p>“(...)Com esta medida será difícil atingirmos este objectivos.” E2</p>	
	2.3Aprendizagem dos alunos	2.3.1Resultados alcançados	<p>“Aqui põe-se também o problema(...)”E1</p> <p>“(...) se essas metas, resultados correspondem a uma realidade ou a números.”E1</p> <p>“Se for pelos números com certeza que sim.”E1</p> <p>“(...)estando no agrupamento os números são mais fáceis de cumprir, se calhar, mas isso não significaria que a nível do sucesso real se concretize.”E1</p> <p>“Agora também não sou contra as metas porque se nós não tivermos metas piora”E1</p> <p>“(...)subjacente a isto a questão da avaliação das escolas.”E1</p> <p>“Muitas vezes há um esforço de adaptar os números.”E1</p>	<p>Estatísticas diferentes para cada escola</p> <p>Matas mais inatingíveis (de aprendizagem e sociais)</p>

			<p>“Quando no fundo no básico, especialmente, há uma ideia para os alunos que não pode haver retenção e as coisas apontam no sentido da progressão dos alunos e as escolas fazem o seu papel e tentam fazer o melhor possível(...)” “E estes problemas de atingir determinados números têm essa desvantagem.” E1</p> <p>“(...)Neste domínio também penso que não ajudará.” E2</p> <p>“(...)Cada vez mais nos deparamos com alunos mais complicados e problemáticos e essas metas vão ser cada vez mais difíceis de cumprir.” E2</p> <p>“(...)Talvez sim talvez não.”E3</p> <p>“(...)As metas possivelmente são mais fáceis de atingir assim como estamos num agrupamento do que num Mega.”E3</p> <p>“(...)Com a agregação para atingir as metas vai depender a nível estatístico de como esta a funcionar um agrupamento e uma escola secundária.”E3</p> <p>“(...)É muito fácil traçar metas atingi-las é um bocadinho mais difícil, cada vez mais lutamos por uma situação que é a seguinte: se há mais dificuldade a nível social e das famílias os alunos que aqui chegam tem muita dificuldade e cada vez mais se traçam metas mais difíceis.”E3</p> <p>“(...)Eu acho que tem que ser benéfico. Só pode ser.”E4</p> <p>“(...)É descentralizar as coisas. Agora temos que ver em que perspectiva esse desenvolvimento se faz.”E4</p> <p>“(...)Se é numa perspectiva de um currículo nacional...é obvio que tem que haver uma participação da autarquia – esta tem que se mostrar mais um bocadinho às pessoas – e nós inclusive estamos a pensar trabalhar com o município de Odivelas no desenvolvimento de programas para algumas disciplinas em áreas interdisciplinares – áreas de projecto, formação cívica – juntos ou o próprio município desenvolver programas com assuntos que gostaríamos</p>	
--	--	--	--	--

			de ver debatidos, como por exemplo, o funcionamento dos serviços autárquicos, o que é uma junta de freguesia, o que ela representa.”E4	
	2.4Clima de Escola	2.4.1Modo de criação do ambiente social	<p>“Sim interfere..”E1</p> <p>“Também não estou seguro em absoluto que interfira negativamente (...) pode interferir positivamente..”E1</p> <p>“Haverá situações em que será positivo e negativo.”E1</p> <p>“(…) ter melhores profissionais à saída, no mercado de emprego, passamos a ter mais cotação e isso tinha aspectos positivos..”E1</p> <p>“(…) É tudo subjectivo. Tudo depende dos pontos de vista..”E1</p> <p>“(…)O clima das escolas, como há alunos que daqui vão para as secundárias no caso de ser a secundária a que ficamos agregados, e com quem nós já temos relação, não só entre professores, alunos e ate funcionários não sei se isso vai melhorar, piorar ou ficar na mesma.”E3</p> <p>“(…)Eu acho que ate fica igual não será por causa disso que ira melhorar.”E3</p> <p>“(…)Esta escola é uma escola muito antiga, tem uma tradição muito grande, tem muito reconhecimento no país..”E1</p> <p>“(…)É uma escola, pelo menos no meio agrícola e nas áreas envolventes é uma escola que é conhecida, tem alguma tradição e peso ao nível da formação profissional e portanto, isto para dizer, que a integração num agrupamento poderia ter um impacto..”E1</p>	<p>Medo da perda de Identidade de cada escola</p> <p>Medo da perda de reconhecimento pela comunidade educativa</p> <p>Possível aumento da atractividade das escolas</p>
3. Impactos no município	3.1Posição do município face à medida	3.1.1Diagnostico Prévio	<p>“Eu penso que sim (...).”E1</p> <p>“(…)essas conversas serviram para a câmara, que tem acompanhado bastante a vida desta escola, até porque temos com o município vários protocolos(...).”E1</p> <p>“(…)eles conhecem relativamente bem os nossos problemas, e as nossas potencialidades também e portanto penso que eles estão</p>	Uniformização de ideias, opiniões e potencialidades

			<p>relativamente, pelo menos, em sintonia com a escola..”E1</p> <p>“(...)Para mim forma feitas poucas diligências sobre este assunto e as que foram feitas não foram as melhores, porque nada foi oficialmente conversado, foi tudo muito escondido” E2</p> <p>“(...)Que eu tenha conhecimento não.”E3</p> <p>“(...)Desconheço qualquer passo dado pelo município.”E4</p> <p>“(...)Não foi realizada esta etapa pelo município.”E4</p> <p>“(...)Não te posso ajudar muito porque não sei, não sei mesmo.”E4</p> <p>“(...)Não tivemos nenhuma reunião com a câmara municipal acerca deste assunto”E4.</p> <p>“(...) Não faço a mínima ideia como encarar a situação...eu penso que estou numa fase de expectativa também.”E4</p> <p>“(...)E prefiro que as pessoas não se precipitem com reuniões que depois só trarão burburinho e trarão intranquilidade, não vale a pena ir por aí...as coisas devem ser conversadas quando se souber alguma coisa em concreto, quando se tiver as ideias concretas daquilo que vamos fazer, senão não vale a pena criar instabilidade...é melhor ter os pés bem assentes na terra, como se costuma dizer.”E4</p>	
	3.2Relação município / escolas	3.2.1Autonomia das escolas	<p>“(...)Eu aí acho que não..”E1</p> <p>“(...)Muitas vezes o que se explicita nos documentos não é a autonomia, não é isso...é que se pretende dar autonomia, depois na pratica não há autonomia nenhuma, o que há é um estreitamento dessa autonomia, sobretudo ao nível financeiro, porque noutras áreas...ate mesmo na área pedagógica...mas aí haverá mais autonomia..”E1</p> <p>“(...)Isto porque também nós quando fomos escola secundária tínhamos apesar de tudo algumas diferenças relativamente a outras escolas nessa altura já tínhamos um orçamento privativo que não</p>	<p>Necessidade de concretização da autonomia decretada</p> <p>Importância crescente da Prestação de Contas</p>

			<p>existia nas escolas secundárias formais, por causa das características desta escola (da exploração, por ter produção) e ter receitas – naquele tempo as escolas não tinham praticamente receitas nenhuma, portanto havia um orçamento privativo, que hoje todas as escolas têm. Mas depois quando passamos a profissional chegamos a ter autonomia administrativa e financeira, que durou ainda uns anos..”E1</p> <p>“(...)Portanto a tendência é, quando há muitas escolas, é não passar autonomia. A história dos agrupamentos poderia justificar isso, porque passava a haver menos unidades, e poderia acontecer, mas eu tenho muitas dúvidas, porque há aqui também alguns problemas, que nos próprios sentimos ao longo destes anos...a autonomia administrativa ou financeira pode ser uma boa coisa ou não ser. E se nos tivermos meios/estruturas na própria instituição que possam garantir o apoio a gestão eficaz e sustentável, e bom, mas se não tivermos, que é o que se passa na generalidade das escolas pode ser até desastroso e portanto a autonomia é ótima mas não podemos por de parte a questão da responsabilidade, porque para se ter responsabilidade tem que se ter meios para poderem responsabilizar-se..”E1</p> <p>“(...)Estas escolas....todas as escolas deveriam ter um gabinete jurídico ou pelo menos um jurista, um contabilista ou uma pessoa da gestão para que os órgãos dirigentes, o director, o conselho administrativo, enfim...tivessem assessores....informações, pareceres que lhes permitissem tomar decisões sustentadas, no fundo com elementos rigorosos..”E1</p> <p>“(...)Se na ainda há muitas escolas que estão sem chefe de carreira, sem pessoas, com pessoas que apesar de terem tido uma formação não tiveram uma experiência que lhes permitisse ter capacidade e competências para ocupar o lugar e portanto tudo</p>	
--	--	--	--	--

			<p>aquilo que vá no sentido de aumentar responsabilidades mas não dar meios humanos qualificados para fazer face a essas dificuldades e complicado, porque no campo teórico, eu acho que e bom porque podem tomar-se decisões adaptar medidas, mas e preciso ter a outra parte e a outra parte não depende de nos.”E1</p> <p>“(…)Eu acho que devia haver na minha opinião, era autonomia, mas isto também e muito polémico mas poderia e deveria haver autonomia para as escolas seleccionarem os professores – e muito complicado isso, para seleccionar e poder recrutar os funcionários de que necessitassem obedecendo naturalmente a limites que teriam que ser estabelecidos superiormente, limites em termos de números definidos em função das características da escola da população escolar etc..”E1</p> <p>“(…)Tinha que haver de facto uma autonomia bem sustentada..”E1</p> <p>“(…)Sinto que neste momento temos pouca autonomia!”</p> <p>Temos inspecções constantes, tudo é muito controlado. Só este anos já tivemos três, e agora estou com uma do leite escolas, andam para aí a contar todos os pacotes, enfim...é demais. Gostaríamos de ter mais autonomia para projectos próprios e claro, mais financiamento.” E2</p> <p>“(…)Não. A autonomia passa pela gestão.”E3</p> <p>“(…)Gestão passará por uma escola secundária, se assim decidir, mas normalmente será.”E3</p> <p>“(…)Os quadros das escolas secundárias estão mais aptos, as secretarias estão mais dotadas do que as nossas e ao nível do pessoal essa organização seria feita na base das escolas secundárias, e por outro lado eu também ficaria satisfeito.”E3</p> <p>“(…)Depende das escolas.”E4</p> <p>“(…)A questão da autonomia financeira é uma coisa muito</p>	
--	--	--	---	--

			<p>complicada. Temos um orçamento.”E4</p> <p>“(…)Dependendo da dinâmica de uma escola e da dinâmica da outra...vai depender da gestão, da direcção. E portanto, haver autonomia é sempre bom...mas autonomia não pode ser – e não é – autonomia quer dizer responsabilidade na gestão dos bens. Não para se fazer o que se quiser....o dinheiro é para ser gerido com regras e com responsabilidade. A prestação de contas é fundamental. Agora havendo uma prestação de contas não vejo porque não pode haver autonomia.”E4</p> <p>“(…)A autonomia é fundamental para nós, seria uma aspecto fundamental essa questão.”E4</p> <p>“(…)Os mega-agrupamentos cria aqui um problema. Se neste momento os agrupamentos com EB 2.3 / pré-escolar já tem uma dupla vertente de funcionamento, ou seja, para umas coisas depende do ministério da educação, para outras depende da autarquia e isso cria uma certa dificuldade.”E4</p> <p>“(…)Nas escolas secundárias, para já não há problema...excepto aquelas que já estão em mega-agrupamentos...aí sim é uma confusão maior. Depois a autarquia financia o funcionamento de determinadas situações e o ministério da educação outras situações e depois deve haver aqui uma gestão integrada disto tudo para que as coisas corram bem.”E4</p> <p>“(…)E às vezes poderá não ser muito fácil.”E4</p>	
	3.3Implicações nos serviços	3.3.3Intervenção municipal na educação	<p>“(…)Eu isso acho que não, não estou a ver..”E1</p> <p>“(…)Parcialmente nalgumas coisas, eventualmente, mas há coisas que tem que ser resolvidas na própria unidade, na escola..”E1</p> <p>“(…)As questões da gestão do dia a dia com os alunos, aquilo que eles querem (o passe, o cartão) isso tem que ser feito na escola..”E1</p> <p>“(…)Eventualmente na questão da justificação da contabilização das faltas, ou as certificações poderia ser</p>	<p>Disponibilização de meios</p> <p>Agrupamentos com percursos variados</p>

			<p>centralizado..”E1</p> <p>“(...)Mas mesmo assim não sei e duvidoso. Juntarem tudo numa sede, mas também eventualmente com os meios informáticos, estas coisas acabam por não ter o mesmo impacto do transporte das coisas..”E1</p> <p>“(...)Mas eu penso que também não será por ai que se iria reduzir muito..”E1</p> <p>“(...)se nós defendemos a autonomia mas há outra concepção teórica e se o município pelo facto de estar mais próximo restringir a autonomia é negativo..”E1</p> <p>Se a intenção do município for no sentido de cortar a autonomia, estar mais em cima das situações não é negativo, mas de estar no sentido de limitar as decisões, de ser o município a limitar as decisões em vez de serem as escolas pode ser muito negativo..”E1</p> <p>“(...)Se for noutro sentido, isto é, o município estar mais próximo, disponibilizar mais meios, acolhe melhor as sugestões que as escolas dão, coopera com as direcções das escolas e dos agrupamentos, isso é positivo..”E1</p> <p>“(...)Depende muito de quem está, dos pontos de vista de quem está no município que tutela as escolas..”E1</p> <p>“(...)Em relação ao município já se faz bastante nessas áreas..”E1</p> <p>“(...)Eu concretamente aqui tenho a opinião do município, pelo menos naquilo que respeita à nossa escola e à abertura que eles demonstram, sobretudo para nos ouvirem, para nos darem apoio moral porque depois na prática, em termos efectivos eles também não têm..”E1</p> <p>“(...)Mas nos projectos que temos desenvolvidos em conjunto, no diálogo que estabelecemos e em tudo isso temos boas referências no município, e penso que nos na maior parte dos locais – também conheço outras escolas deste tipo – grande parte delas têm uma</p>	
--	--	--	--	--

			<p>boa ligação com o município e também é reconhecido que os municípios têm tido aspectos bastante positivos..”E1</p> <p>“(...)Nós particularmente temos uma boa relação com o município. Desenvolvemos diferentes projectos conjuntos, que não coincidem com os próprios já desenvolvidos pela escola, complementa-se.” E2</p> <p>“(...)O município tem participação no conselho geral, onde aprovamos o plano anual de actividades, e onde damos a conhecer a realidade da escola.” E2</p> <p>“(...)No geral pensamos que o município tem desenvolvido um bom trabalho articulado com todas as escolas do concelho.” E2</p> <p>“(...)Claro já disse uma vez a Sra. Vereadora que se o Município levar isto para a frente das agregações, uma das situações que deveria ser pensada ao nível do município era tudo que é cursos EFA / Profissionalizantes ficassem num pólo, num mega-agrupamento mas isso vai depender do município.</p> <p>Odivelas até é capaz de partir para uma situação dessas. Acredito que o Município avance porque que tem possibilidades e sítios para o fazer.</p> <p>Agora mais responsabilidades vai ter e mais implicações nos serviços municipais.”E3</p>	
		3.3.4 Recursos humanos	<p>“(...)Essas situações aumentam as responsabilidades e o trabalho ao nível dos Municípios.”E3</p> <p>“(...)Não só do pessoal mas também dos edifícios e tudo mais.”E3</p> <p>“(...)Eu aí...até acho que funcionaria melhor.”E4</p> <p>“(...)Porque poderia haver mais movimentação.”E4</p> <p>“(...)As pessoas gostam bastante de mudar de um serviço mais abrangente para outras opções. No caso de serviço de uma autarquia para quem esta numa escola. Enquanto podemos satisfazer as pessoas, num trabalho porque se as pessoas estiverem</p>	<p>Optimização de recursos qualificados</p> <p>Diminuta redução de professores</p>

			<p>satisfeitas é melhor...não vejo nenhum problema nisso, antes pelo contrário”E4. “(...)Acho que o envolvimento da autarquia é fundamental, não têm que haver receios quanto a isso.</p> <p>As pessoas acham que ficam a perder, mas não têm que ter esse receio, o que nós temos é que pensar que toda a gente esta muito bem intencionada quando pensa em Educação.”E4</p>	
	3.4Implicações na despesa municipal	3.4.1Apoios financeiros	<p>“(...)Ai não me parece que haja..”E1</p> <p>“(...)Tudo apontam para que haja uma redução de custos..”E1</p> <p>“(...)Embora não se diga que é esse o objectivo e como lhe digo ate admito que não seja esse, mas e uma possibilidade de otimizar recursos..”E1</p> <p>“(...)Esta escola, por exemplo tem muitos custos de manutenção e encargos a esse nível.” E2</p> <p>“(...)Tem muitos problemas de humidade.” E2</p> <p>“(...)Teria que existir uma redução de funcionários e de professores, com certeza.” E2</p> <p>“(...)Esta escola foi intervencionada acerca de dez anos, mas já fez quarenta de construção.” E2</p> <p>“(...)Em relação aos quadros de pessoal, acho que esta reorganização torna tudo mais difícil. O encontro das pessoas (professores) é cada vez mais difícil, não há tempo para nos encontrarmos. Reuniões com 60 pessoas?! Não é possível...” E2</p> <p>“(...)Há sempre custos.”E3</p> <p>“(...)É evidente que o orçamento que passa para uma situação destas, um agrupamento tão grande como este, esses orçamentos são individualizados, o das secundárias e das 2.3. Pensando na agregação passará a haver sempre um orçamento, logo ai haverá uma redução nos custos.”E3</p> <p>“(...)A nossa escola está a ter uma intervenção da parque escolar e quando ela acabar a parque escolar vai ser responsável pela</p>	

			<p>manutenção do edifício durante os próximos dez anos, a seguir à entrega da escola, da conclusão da obra. Só aí é uma redução de custos para a autarquia, enquanto as reparações das outras escolas será um custo para a autarquia.”E4</p> <p>“(…)Não sei se autarquia neste momento tem essa capacidade. Tenho muitas dúvidas. Eu acho que a autarquia pode ter aqui um papel fundamental na união de esforços e marcação de discussões conjuntas de algumas situações, muitos de nós às vezes temos soluções para os problemas que os outros não têm.”E4</p> <p>“(…)Portanto a autarquia tem que desenvolver-se em contactos e pontos de discussão e em momentos de trabalho para discutir momentos sérios que por vezes nos afectam e isso seria muito importante podendo a solução passar por aí.”E4</p> <p>“(…)Muitas vezes a formação e o apoio da discussão uns com os outros pode transformarmo-nos.”E4</p> <p>“(…)Em termos de apoio técnico de meios não vejo como. Só se a autarquia receber também fundos e responsabilidades a esse nível...mas não sei...duvido...então nesta fase que estamos vivendo.”E4</p>	
		3.4.2 Recursos humanos	<p>“(…)Também acho que não é por aí..”E1</p> <p>“(…)Aí até me parece que dentro da optimização de recursos poderia haver um aproveitamento de funcionários que estão desaproveitados num determinado local e serem mobilizados para outro e como se trata – também a ideia na prática não é bem assim – os agrupamentos serem de uma área geográfica mais restrita, por isso a mobilidade do pessoal seria condicionada, embora eu saiba que há agrupamentos com grandes distâncias..”E1</p> <p>“(…)Mas aqui no nosso caso não. Em Odivelas não tem lógica. Esse facto poderia permitir deslocações de pessoal e um melhor aproveitamento..”E1</p>	<p>Mobilidade de pessoal</p> <p>Qualificação de pessoal</p> <p>Manutenção de mais edifícios</p>

			<p>“(…)A redução de professores e funcionários seria marginal, porque neste momento falo com todas as reservas, não conheço com rigor o que cada escola tem em termos de horário zero..”E1</p> <p>“(…)Depois é a questão dos funcionários...os das secundarias dependem do ministério da educação e os das 2.3 e do 1º ciclo das autarquias. Isto também acharia...vai depender...mas não creio que seja por aí uma das dificuldades”E4</p> <p>“(…)Eu penso que sim, essa é a minha perspectiva. Penso que a tendência é cada vez mais essa.”E4</p> <p>“(…)À partida não tem que ser mau. Não tem que as pessoas ficar preocupadas por isso. Há situações que as pessoas estão insatisfeitas, isso depende da comparação que se faz dos benefícios que se teve enquanto funcionários de um estado centralizado – o ministério da educação enquanto funcionários autárquicos. Se os funcionários autárquicos receberem mais alguma coisa ou se tiverem mais regalias já ficam satisfeitos. Se for ao contrario já ficam tristes. Isso é mesmo assim, depende muito da autarquia.”E4</p>	
		3.4.3Requalificação de edifícios	<p>“(…)Tenho apenas contacto com algumas escolas que forma sujeitas à intervenção da parque escolar, mas o que parece do que conheço ficaram escolas com múltiplas e muito boas potencialidades e isso poderia ser bom para o agrupamento..”E1</p> <p>“(…)A concentração de mais alunos em espaços com mais condições.”E1</p> <p>“(…)É evidente que esta escola pertence ao município ele já tem esse encargo e quando as EB2/3 passarem todas mais encargos terá.”E3</p> <p>“(…)Aqui o reforço que foi dado foi uma”E3 reestruturação/requalificação total da escola que esta a ser ainda equipada.”E3</p>	<p>Intervenções no parque escolar</p> <p>Novos espaços escolares</p>

			<p>“(...)Tudo o que é material/equipamento esta a ser posto de novo,”E3</p> <p>“(...)A esse nível não vai haver depois problemas vai haver ao nível das reparações/manutenções, custos. Claro que ai não há fuga possível.”E3</p> <p>“(...)O que me custa é a palavra MEGA”E4</p> <p>“(...)Uma das coisas que me preocupa mais é o afastamento.”E4</p>	
--	--	--	--	--

Quadro ilustrativo da População Escolar Rede Pública

Ano Lectivo 2010/2011

Estabelecimentos de Educação e Ensino	Pré- Escolar	1º Ciclo	2º e 3º Ciclos
Agrupamento A Sudoeste de Odivelas			
EB 2,3 António Gedeão			735
EB1 Quinta das Dálias		68	
EB1/JI Veiga Ferreira		134	
EB1 nº 4 de Famões		86	
EB1/JI de Famões		154	
Agrupamento de Escolas Avelar Brotero			
EB 2,3 Avelar Brotero			451
EB1/JI D. Dinis	46	314	
EB1 Maria Máxima Vaz		259	
EB1 nº 5 de Odivelas		186	
EB1 Maria Bravo		185	
JI Roque Gameiro	45		
JI Álvaro de Campos	84		
Agrupamento de Escolas de Caneças			
EB 2,3 Castanheiros			769
EB1 de Caneças		214	
EB1/JI Caneças Nº 1	40	137	
EB1/JI Cesário Verde	45	175	
Agrupamento de Escolas da Póvoa de Santo Adrião			
EB 2,3 Carlos Paredes			638
EB1/JI Barbosa du Bocage	65	282	
EB1/JI Quinta S. José	25	196	
EB1/JI Olival Basto	70	180	
Agrupamento de Escolas da Pontinha			
EB 2, 3 Pontinha			687
EB1/JI Casal da Serra	50	168	
EB1 Dr. Mário Madeira		160	
EB1 Serra da Luz		92	
EB1/JI Vale Grande	50	96	
EB1/JI Quinta da Paiã	90	198	

EB1/JI Quinta da Condessa	45	212	
EB1 Mello Falcão		214	
JI Gil Eanes	45		
Agrupamento de Escolas D. Dinis			
EB 2,3 Pombais			641
EB1 Rainha Santa		297	
EB1/JI Maria Lamas	41	314	
Agrupamento de Escolas Moinhos da Arroja			
EB 2,3 Isabel de Portugal			523
EB1/JI nº 7 de Odivelas	65	245	
EB1/JI Porto Pinheiro	75	185	
JI Arroja	70		
Agrupamento de Escolas Vasco Santana			
EB 2,3 Vasco Santana			936
EB1 Maria Costa		104	
EB1 Amoreira		175	
EB1/JI Eça de Queirós	35	35	
EB1 Azenha		40	
EB1/JI João Villaret	50	137	
EB1/JI Apréstimos	65	256	

Escolas Secundárias

Escola	Nº alunos
Braamcamp Freire/Pontinha	917
Caneças	915
Secundária de Odivelas	1534
Secundária Ramada	1244
Secundária Pedro Alexandrino	1200
Escola Profissional Agrícola Paiã	275

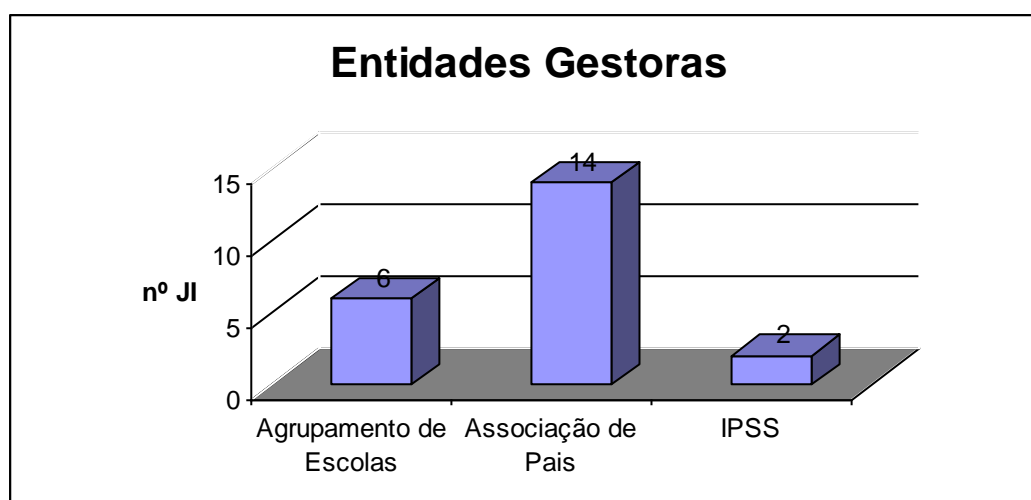
Análise das fichas de monitorização

Para possibilitar um melhor acompanhamento da implementação da Componente de Apoio à Família na vertente Prolongamento de Horário nos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar no ano lectivo 2010/2011, solicitou-se às entidades gestoras o preenchimento da ficha de monitorização.

Da análise das suas respostas podemos resumir a informação nos gráficos que se seguem, apesar de se ter verificado algumas incorrecções nas respostas, o que foi objecto de confirmação nas reuniões que se realizaram para balanço das actividades de animação e acompanhamento (CAF) nos estabelecimentos de educação pré-escolar no Concelho de Odivelas.

Entidades gestoras

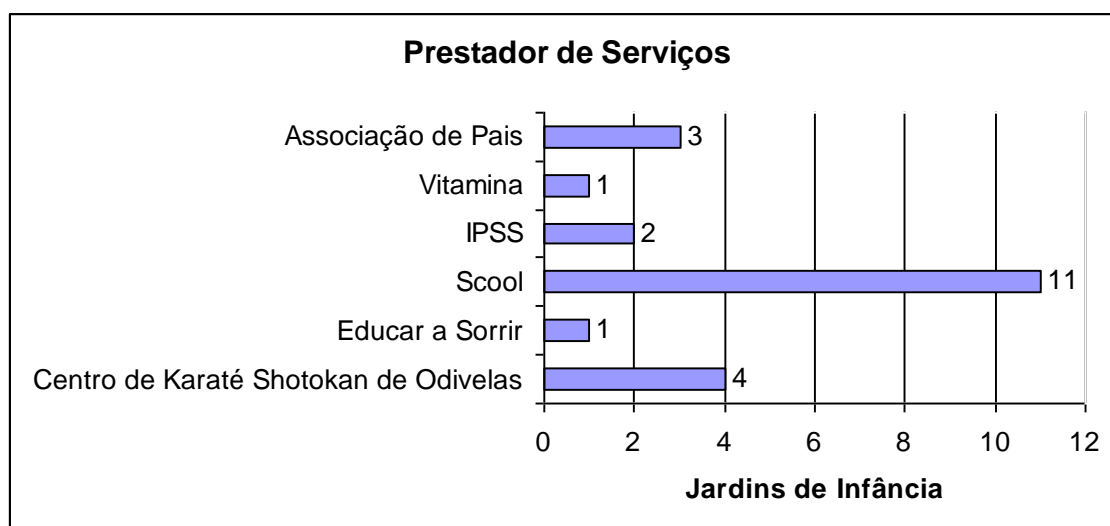
A distribuição das entidades gestoras da CAF nos estabelecimentos de Educação Pré-escolar existentes no Concelho de Odivelas pelos Jardins de Infância, responsáveis pela implementação e desenvolvimento pelo Prolongamento de horário é a seguinte:



Prestador de serviço

O serviço de prolongamento de horário no âmbito da CAF é prestado directamente pela entidade gestora ou por entidades terceiras com as quais as entidades gestoras estabeleceram parcerias.

Desta forma, a distribuição do prestador de serviço pelos estabelecimentos de educação pré-escolar é a seguinte:

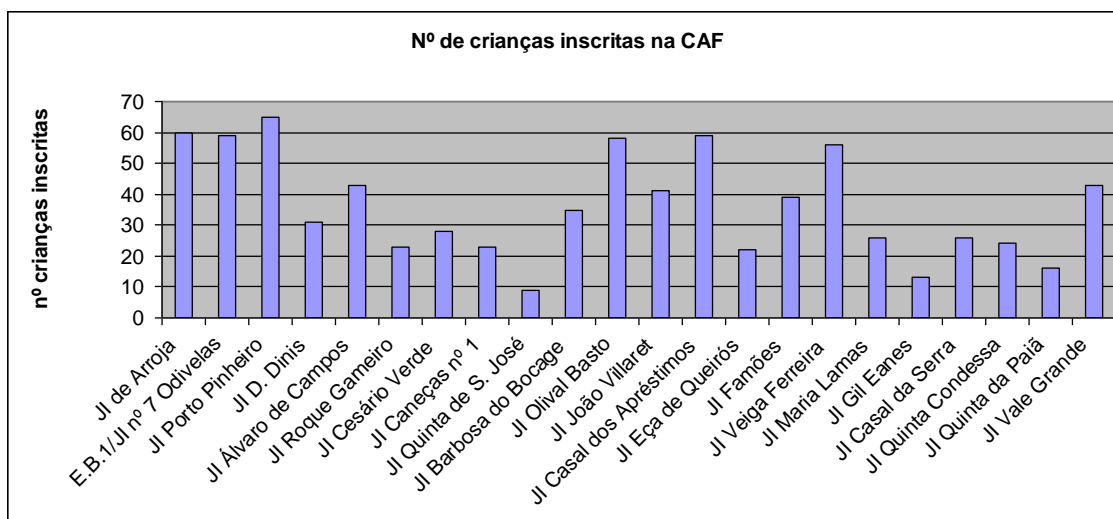


Verifica-se que destes prestadores de serviço, apenas 5 são simultaneamente as entidades gestoras da CAF nomeadamente as IPPS's (IPPI e CCPFamões) e 3 Associações de Pais (EB1/JI Olival Basto, EB1/JI Veiga Ferreira e EB1/JI Casal da Serra).

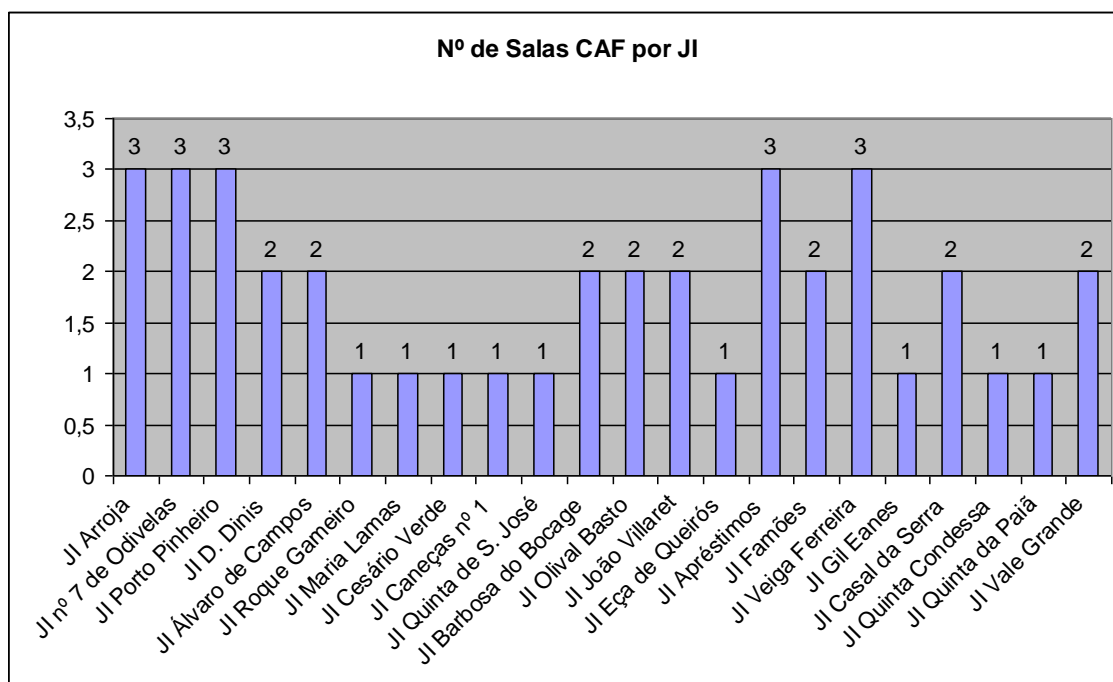
Planificação das actividades na componente de apoio à família – Prolongamento de horário na educação pré-escolar

1. Dados Gerais

Nº total de crianças inscritas na CAF (na altura em que foram preenchidas as fichas de monitorização) são 799 divididos pelos estabelecimentos de educação pré-escolar da seguinte forma:



Nº salas de actividade utilizadas na CAF por estabelecimento de educação pré-escolar:



Nº alunos por sala de actividade CAF

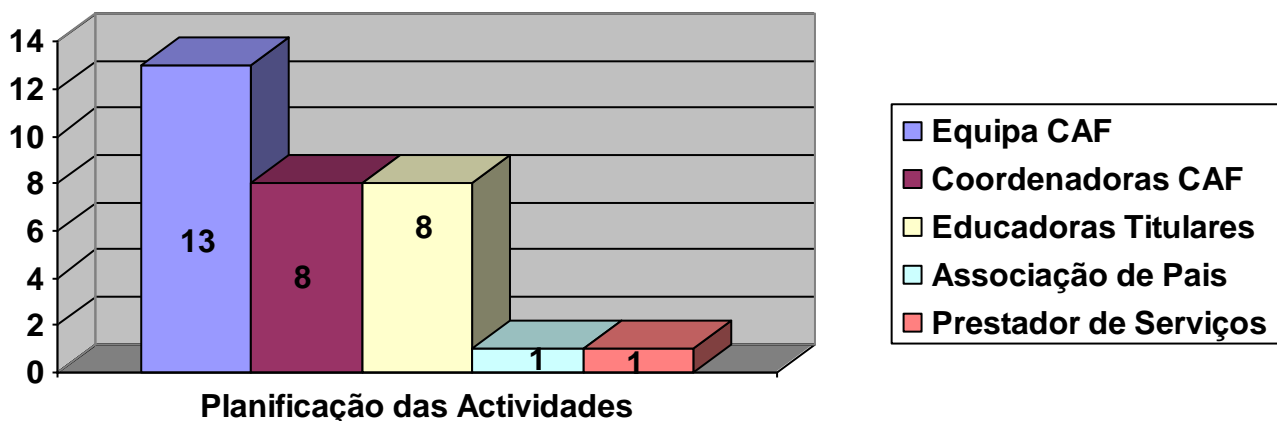
Em média são 21 crianças que frequentam cada sala de actividade CAF

2. Planificação das actividades

Segundo as normas de funcionamento do prolongamento de horário no âmbito da CAF a planificação das actividades as actividades de animação e apoio à família, devem envolver obrigatoriamente a educadora titular de grupo, tendo em conta os recursos físicos e humanos existentes no estabelecimento de educação pré-escolar.

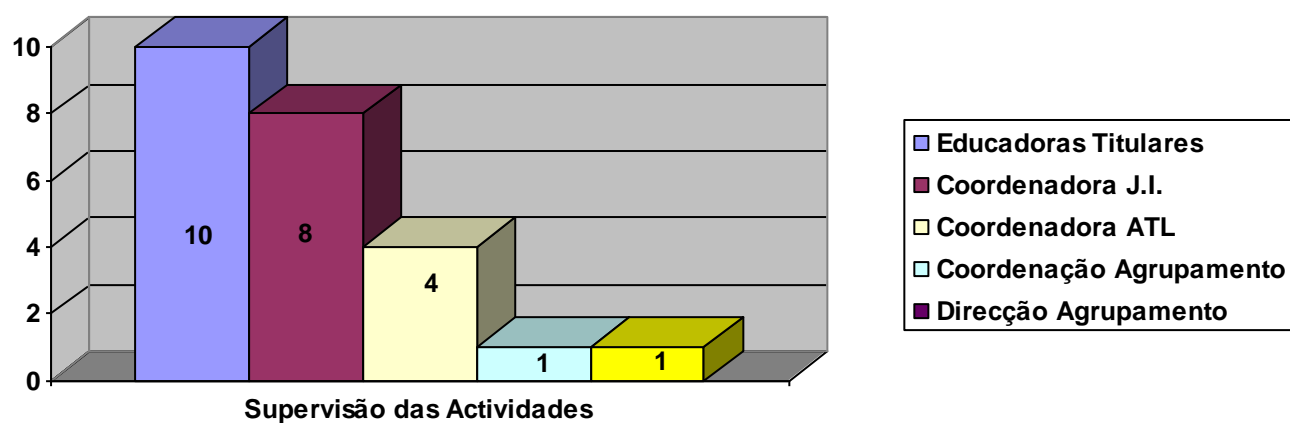
Segundo as respostas obtidas, pode verificar-se que a planificação foi realizada, na maioria dos casos, pelos prestadores de serviço (uma vez que a equipa CAF é constituída pela entidade prestadora de serviço) ou pelas entidades gestoras, podendo-se confirmar que as educadoras titulares planificaram as actividades apenas em algumas situações.

Planificação das actividades CAF na totalidade dos JI

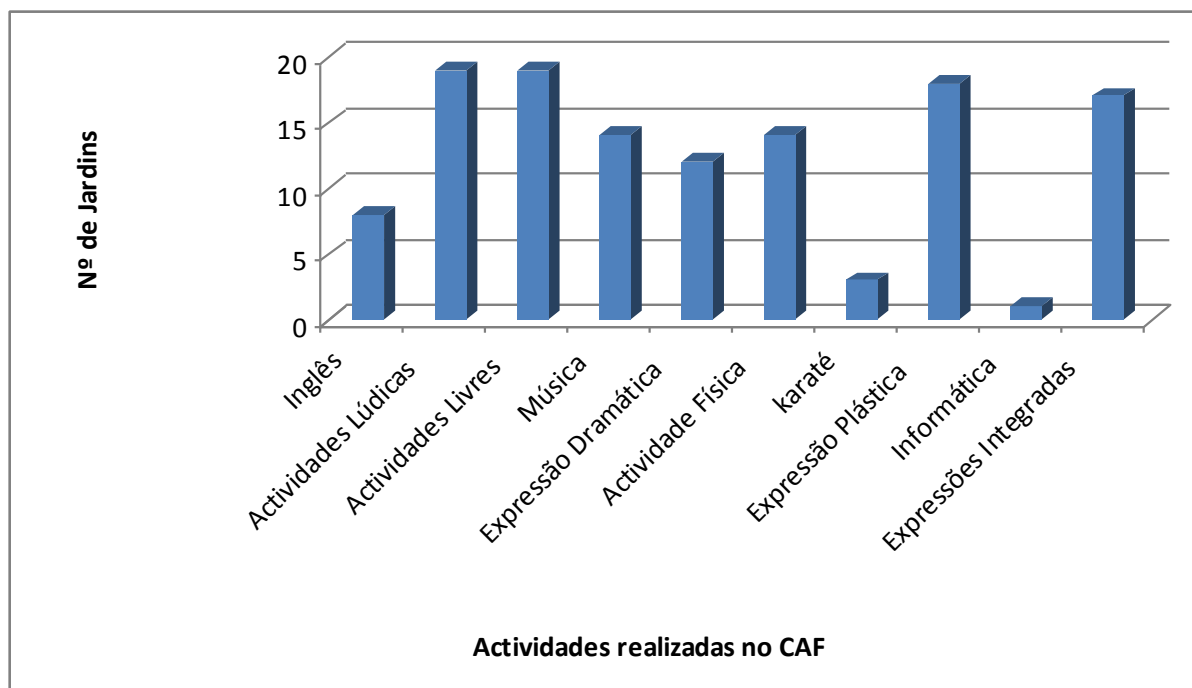


3. Supervisão das actividades

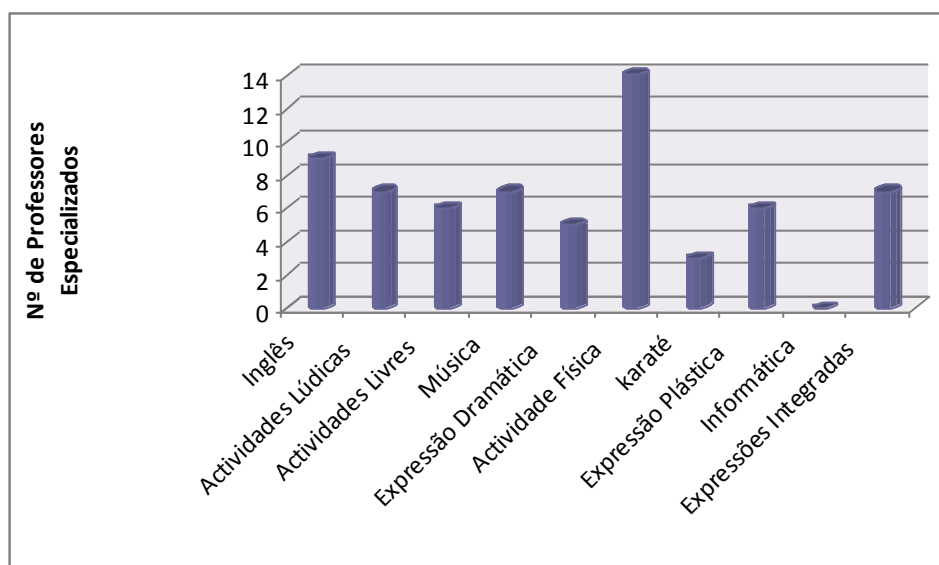
Segundo as normas da CAF na vertente prolongamento de horário, compete aos educadores titulares de grupo assegurar a supervisão pedagógica realizada no âmbito da componente não lectiva de estabelecimento. Podemos verificar pelas respostas dadas que no maior nº de jardins de infância, a supervisão é realizada pelas educadoras titulares ou pelo menos por um educadora do JI/ funcionário do agrupamento de escolas. Há no entanto, algumas situações em que é referido que a supervisão é realizada pelas coordenadoras CAF que deve ser outro tipo de supervisão que também deve ser realizada mas onde não se faz a distinção no preenchimento das fichas de monitorização.



4. Actividades dinamizadas



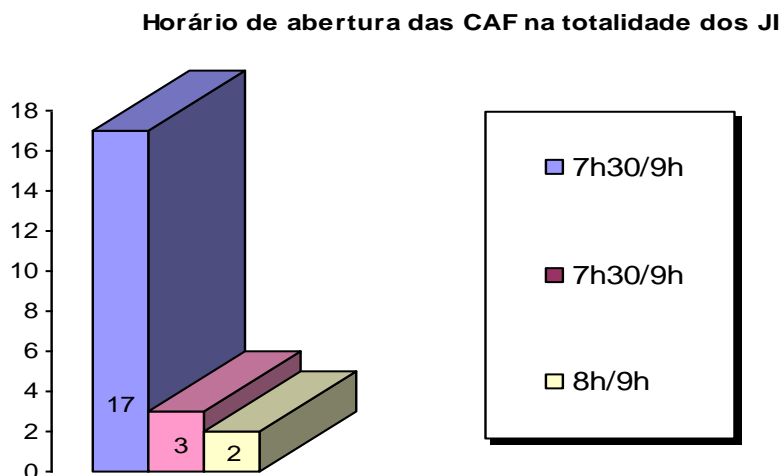
Distribuição de professores especializados por actividade:



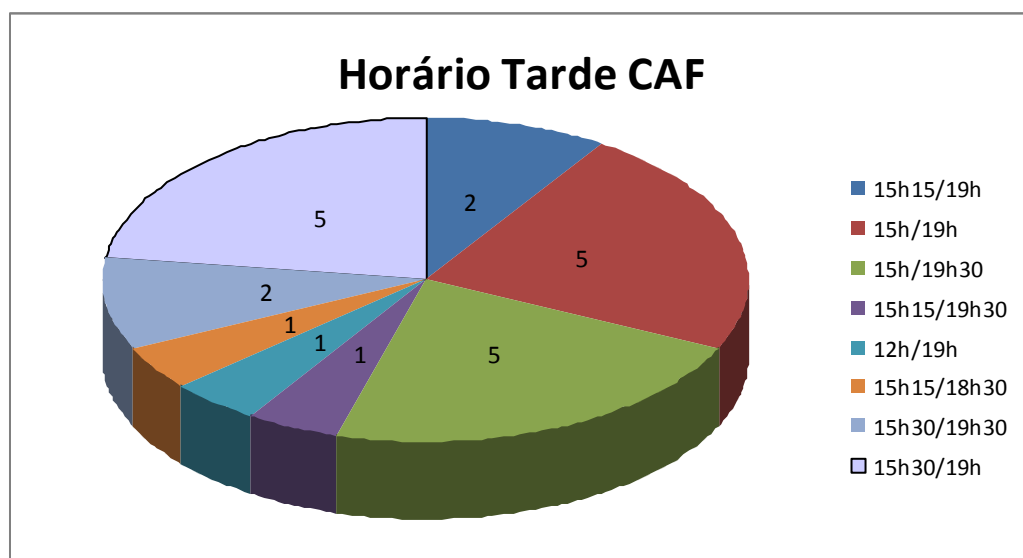
5. Horário de funcionamento

Durante o período de actividades lectivas

Relativamente ao horário do acolhimento da CAF o que coincide com o horário de abertura dos estabelecimentos de educação pré-escolar, verifica-se o seguinte:



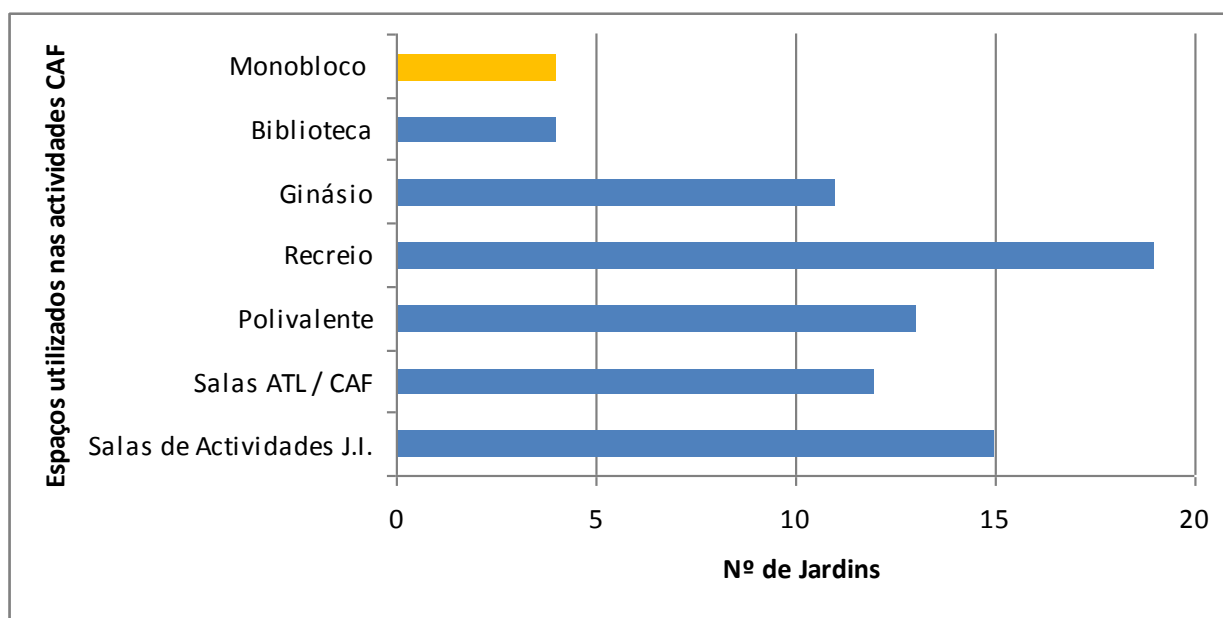
Quanto ao horário da tarde, que permite determinar a hora de saída/ fecho dos estabelecimentos de educação pré-escolar, verifica-se a seguinte distribuição:



Durante o período não lectivo

6. Espaços utilizados

A utilização dos espaços sofreu alterações ao longo do ano, tendo havido situações em que se iniciou com actividades no Monobloco existente mas que neste momento já não existe, como no caso da EB1/JI Cesário Verde. Continua no entanto a utilizar-se o monobloco no JI Roque Gameiro, JI Gil Eanes (na EB1 Dr. Mário Madeira). Na EB1/JI Maria Lamas foi referida a utilização do Monobloco o que, no entanto, foi retirado quando se alterou a entidade prestadora de serviço. O facto de se ter retirado o monobloco da EB1/JI Quinta da Condessa, causou algumas alterações na utilização de outros espaços embora na escola, embora não fosse utilizado pelo CAF, uma vez que os alunos do ATL foram ocupar outros espaços.



7. Recursos humanos

Relativamente aos recursos humanos que dão apoio à CAF verifica-se a seguinte distribuição geral:

